

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

**ЛИХВАР Анастасія Валеріївна**

**Управління асортиментною політикою компанії в умовах війни / Managing  
the Company's Product Range Policy during Wartime**

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

випускна кваліфікаційна робота за рівнем вищої освіти «магістр»

Виконала студентка групи  
МАРКМ-21  
А. В. Лихвар

---

підпис

Науковий керівник:  
к.е.н., доцент Окрепкий Р. Б.

---

підпис

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

---

підпис

Тернопіль – 2024

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТНОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1. Сутність асортиментної політики та принципи її формування.....	6
1.2. Методи управління асортиментною політикою компанії.....	11
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ АТ «КОНЦЕРН «ГАЛНАФТОГАЗ».....	18
2.1. Сучасний стан та перспективи розвитку ринку нафтопродуктів України....	18
2.2. Оцінка ефективності асортиментної політики мережі АЗК «ОККО».....	25
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ АТ «КОНЦЕРН «ГАЛНАФТОГАЗ».....	35
3.1. Розробка рекомендацій щодо оптимізації асортиментного портфелю компанії.....	35
ВИСНОВКИ.....	46
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	48
ДОДАТКИ.....	54

## ВСТУП

*Актуальність теми.* Асортиментна політика є важливим елементом стратегічного управління підприємства, що забезпечує ефективне задоволення потреб споживачів і адаптацію компанії до змінюваних умов ринку. Вона охоплює вибір, розподіл і управління товарами та послугами, що пропонуються споживачам. Асортиментна політика має прямий вплив на конкурентоспроможність підприємства, оскільки дозволяє створювати диференційовану пропозицію, що відповідає вимогам і вподобанням цільових груп споживачів. Основна роль асортиментної політики полягає в забезпеченні підприємства товарами, які здатні задовольнити різноманітні потреби споживачів, при цьому оптимізуючи витрати і підвищуючи продуктивність. Від правильного формування асортименту залежить не лише збільшення продажів, а й підтримка лояльності клієнтів, що є важливою складовою довгострокового успіху підприємства.

Важливим аспектом асортиментної політики є гнучкість. У умовах економічної нестабільності або змін у поведінці споживачів підприємства повинні оперативно реагувати на ці зміни, коригуючи асортимент для збереження конкурентних переваг.

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

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

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

Досягнення поставленої мети зумовило визначення і виконання таких завдань:

- розглянути теоретико-організаційні засади управління асортиментною політикою підприємства;
- охарактеризувати методи управління асортиментною політикою, їхні переваги та недоліки;
- проаналізувати стан та перспективи розвитку ринку нафтопродуктів України;
- оцінити ефективність асортиментної політики мережі АЗК «ОККО» концерну «Галнафтогаз»;
- розробити рекомендації щодо удосконалення асортиментної політики підприємства.

*Об'єкт дослідження:* маркетингова діяльність підприємства.

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

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

*Наукова новизна одержаних результатів* полягає в узагальненні теоретико-організаційних засад управління асортиментною політикою підприємства та розробленні практичних рекомендацій щодо її удосконалення в частині оптимізації

асортименту, що допоможе «Концерну «Галнафтогаз» адаптуватися до змін в бізнес-середовищі та досягати своїх стратегічних цілей.

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

*Структура роботи.* Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел та додатків. Робота містить 19 таблиць, 1 рисунок, 44 використаних джерел та 2 додатки.

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

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТНОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

#### 1.1. Сутність асортиментної політики та принципи її формування

Асортиментна політика є ключовим елементом маркетингової стратегії будь-якого підприємства, оскільки вона визначає, які товари будуть пропонуватися на ринку, як вони будуть позиціонуватися і яким чином будуть задовольняти потреби споживачів. В умовах сучасного бізнес-середовища, особливо під час війни та економічної нестабільності, асортиментна політика набуває особливого значення. Підприємства стикаються з новими викликами, такими як зміна споживчих уподобань, порушення постачань, підвищення витрат на сировину та зміна конкурентного середовища. Тому важливо не лише розуміти теоретичні підходи до формування асортиментної політики, але й усвідомлювати її роль та значення в умовах сучасних викликів.

Теоретичні підходи до асортиментної політики різноманітні і відображають різні аспекти її функціонування. Один із основних підходів полягає у вивченні асортименту як стратегічного ресурсу підприємства. З точки зору стратегічного управління, асортимент може розглядатися як засіб забезпечення конкурентних переваг, що дозволяє підприємствам диференціювати свої пропозиції від пропозицій конкурентів. Це особливо актуально в умовах війни, коли нестабільність ринку та змінні потреби споживачів вимагають від підприємств постійної адаптації та гнучкості в управлінні асортиментом [17].

Іншим підходом є аналіз асортименту через призму його економічної ефективності. Тут акцент робиться на оптимізації витрат, підвищенні рентабельності та управлінні ризиками. У складних економічних умовах

підприємства повинні ретельно аналізувати свою асортиментну політику, щоб мінімізувати ризики, пов'язані з низькими продажами певних товарів, а також зростанням витрат на виробництво та постачання.

Важливо також відзначити інноваційний підхід, який акцентує увагу на необхідності постійного впровадження нових продуктів у асортимент. У сучасному світі, де технології розвиваються з величезною швидкістю, підприємства повинні бути готовими до впровадження інновацій, щоб залишатися конкурентоспроможними. Це включає не лише розробку нових товарів, але й вдосконалення існуючих, адаптацію їх до нових умов споживання та використання сучасних технологій для підвищення якості продукції.

У контексті війни роль асортиментної політики стає ще більш критично важливою. Підприємства повинні швидко реагувати на зміни в попиті, які можуть бути викликані, наприклад, зростанням цін на сировину, змінами в доступності ресурсів або змінами в споживчих перевагах. У таких умовах асортиментна політика може стати інструментом не лише для виживання, але й для розвитку підприємства. Це вимагає від менеджерів здатності оперативно аналізувати ситуацію на ринку та вносити корективи в асортимент, щоб задовольнити актуальні потреби споживачів.

Також, роль асортиментної політики в умовах війни полягає в можливості диверсифікації товарів, що може суттєво знизити ризики, пов'язані з коливаннями попиту. Коли підприємство має широкий асортимент продукції, це дозволяє йому бути більш стійким до економічних коливань і змін у споживчій поведінці. Диверсифікація асортименту може включати не лише розширення лінії товарів, але й вихід на нові ринки або сегменти, що може забезпечити нові джерела доходу.

Проблематика формування та реалізації асортиментної політики знайшла своє відображення в працях багатьох українських науковців. Так, Н.С. Кубишина розглядає асортиментну політику як «комплекс взаємопов'язаних управлінських рішень щодо формування оптимального набору товарних позицій, який забезпечує

максимальне задоволення потреб цільових споживачів при раціональному використанні ресурсів підприємства» [21].

О.В. Зозульов пропонує більш широке трактування, визначаючи асортиментну політику як «стратегічний напрям діяльності підприємства, що включає цілеспрямоване формування та управління товарним портфелем з урахуванням динаміки ринкового середовища, внутрішнього потенціалу підприємства та стадії його життєвого циклу» [10].

Важливий внесок у розуміння сутності асортиментної політики зробили А.Є. Кульчицька і Т.О. Царьова, які наголошують на необхідності розгляду асортиментної політики в контексті інноваційного розвитку підприємства. На їхню думку, «асортиментна політика є не лише інструментом задоволення поточного попиту, але й механізмом формування майбутніх потреб споживачів через впровадження інноваційних товарних пропозицій» [23].

У свою чергу, М.В. Мірошник акцентує увагу на маркетинговому аспекті асортиментної політики, визначаючи її як «систему маркетингових заходів, спрямованих на формування конкурентоспроможного товарного портфеля, який забезпечує стійкі позиції підприємства на ринку та створює передумови для його довгострокового розвитку» [30].

А.В. Шевченко підкреслює стратегічний характер асортиментної політики, визначаючи її як «довгострокову програму дій щодо формування оптимальної структури товарного асортименту, яка враховує стратегічні цілі підприємства, ринкові можливості та ресурсні обмеження» [44].

В.В. Писаренко наголошує на необхідності використання сучасних інструментів аналітики для оцінки ефективності асортиментної політики, зазначаючи, що «використання Big Data та предиктивної аналітики дозволяє приймати більш обґрунтовані рішення щодо формування та оптимізації товарного асортименту» [35].

Особливу увагу дослідники приділяють питанню гнучкості асортиментної політики. Є.В. Крикавський зазначає, що «в умовах турбулентного середовища асортиментна політика повинна забезпечувати можливість швидкої адаптації товарного портфеля до змін ринкової кон'юнктури при збереженні економічної ефективності діяльності підприємства» [27].

Важливим аспектом розуміння сутності асортиментної політики є її взаємозв'язок із загальною системою управління підприємством. Як зазначає І.Л. Решетнікова, «асортиментна політика є невід'ємною складовою стратегічного управління підприємством, яка забезпечує узгодження товарної пропозиції з ринковим попитом та внутрішніми можливостями підприємства».

Таким чином, аналіз наукових праць сучасних українських дослідників свідчить про багатоаспектність та складність поняття асортиментної політики. Спільним у поглядах науковців є розуміння асортиментної політики як важливого стратегічного інструменту забезпечення конкурентоспроможності підприємства, який потребує системного підходу до формування та реалізації.

Проведене дослідження дозволяє стверджувати, що в сучасних умовах асортиментна політика виходить за межі простого управління номенклатурою товарів і трансформується в комплексний механізм забезпечення стійкого розвитку підприємства, який враховує економічні, соціальні та екологічні аспекти діяльності.

Основні принципи формування асортиментної політики також варто розглядати в контексті сучасних викликів. Першим принципом є орієнтація на потреби споживачів. Компанії повинні ретельно аналізувати своїх споживачів, проводити опитування та дослідження ринку, щоб зрозуміти, які товари і послуги їх цікавлять, які якості є важливими, і як змінюються ці потреби з часом.

Другим принципом є забезпечення конкурентоспроможності. Створення унікальних товарних пропозицій, які виділяють компанію серед конкурентів, може включати інноваційні продукти, якість або ціну. У складних умовах ринку, зокрема

в умовах війни, важливо знайти своє місце на ринку і пропонувати споживачам те, що вони не можуть отримати від інших.

Третій принцип – рентабельність. Компанії повинні забезпечити, щоб усі товарні позиції в асортименті були економічно вигідними, враховуючи витрати на виробництво, маркетинг і розподіл. Постійний моніторинг прибутковості кожного товару дозволяє своєчасно виявляти та усувати нерентабельні позиції, зменшуючи фінансові ризики.

Четвертий принцип – гнучкість і адаптивність. Це означає, що підприємства повинні бути готові швидко реагувати на зміни в попиті та умовах ринку. У випадку війни це може включати зміни в асортименті, введення нових продуктів або коригування цінової політики.

П'ятий принцип – збалансованість. Важливо підтримувати баланс між різними групами товарів, щоб забезпечити стабільність доходів і не залежати від одного виду товару. Різноманітність в асортименті дозволяє компанії бути більш стійкою до коливань на ринку та змін у попиті.

Виходячи з вищенаведеного, можна стверджувати, що управління асортиментною політикою є критично важливим елементом стратегічного управління компанією, особливо в умовах сучасних викликів, з якими стикаються підприємства. Актуальність асортиментної політики зростає в умовах постійних змін на ринку, де споживчі уподобання можуть змінюватися швидше, ніж компанії можуть реагувати на них. Це вимагає від підприємств здатності бути гнучкими, швидко адаптувати свій асортимент до нових умов, що забезпечує можливість задоволення потреб споживачів.

Крім того, асортиментна політика є важливим інструментом для забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Успішні компанії, які активно займаються управлінням асортиментом, здатні не лише реагувати на зміни в попиті, але й формувати нові потреби споживачів через впровадження інноваційних товарів. Це

підкреслює роль асортиментної політики не лише як засобу задоволення поточного попиту, а й як механізму формування майбутнього ринку.

Також варто зазначити, що управління асортиментною політикою впливає на економічну ефективність підприємства. Постійний моніторинг та аналіз прибутковості товарів дозволяють зменшити фінансові ризики, пов'язані з нерентабельними позиціями, що є надзвичайно важливим у умовах економічної нестабільності. Підприємства, які активно займаються оптимізацією свого асортименту, можуть не лише покращити фінансові показники, але й створити більш стійку бізнес-модель.

Отже, можна дійти до висновку, що управління асортиментною політикою є невід'ємною частиною стратегічного управління компанією, що допомагає їй не лише виживати в умовах кризи, але й розвиватися. Компанії, які впроваджують ефективні асортиментні стратегії, здатні адаптуватися до змін і задовольняти потреби споживачів, що, в свою чергу, забезпечує їхню конкурентоспроможність на ринку. В умовах війни та економічної нестабільності важливість асортиментної політики стає ще більш очевидною, адже вона дозволяє підприємствам бути більш стійкими до викликів та зберігати свою позицію на ринку.

## **1.2. Методи управління асортиментною політикою компанії**

Управління асортиментною політикою є важливою складовою стратегічного планування для будь-якої компанії, оскільки воно безпосередньо впливає на її конкурентоспроможність, фінансові результати та здатність адаптуватися до змін у ринковому середовищі. Ефективна асортиментна політика не лише дозволяє задовольнити потреби споживачів, а й оптимізує витрати, покращує продуктивність і підвищує лояльність клієнтів.

Можна виділити ряд переваг ефективного управління асортиментною політикою підприємства.

*Задоволення потреб споживачів.* На сучасному ринку, де вибір товарів стає дедалі більшим, управління асортиментом є важливим для створення пропозицій, які максимально відповідають запитам споживачів. Коли компанія має різноманітний та адаптований асортимент, вона здатна задовольнити потреби різних сегментів ринку, що веде до збільшення обсягу продажів і зростання частки ринку.

*Оптимізація витрат.* Чітка асортиментна політика допомагає компаніям зосередитися на найприбутковіших товарах, зменшуючи витрати на зберігання і виробництво. За допомогою таких методів, як ABC- та XYZ-аналіз, підприємства можуть виявити найбільш та найменш прибуткові товари, що дозволяє уникнути надмірних витрат і оптимізувати запаси.

*Адаптивність до змін.* Ринок постійно змінюється, і компанії, які не в змозі швидко адаптувати свій асортимент, ризикують втратити конкурентні позиції. Ефективне управління асортиментом дозволяє швидко реагувати на зміни в споживчих уподобаннях, технологічних інноваціях та ринкових трендах. Наприклад, методи, такі як життєвий цикл товару та портфельний аналіз, допомагають підприємствам ідентифікувати, коли слід вносити зміни до асортименту або вводити нові продукти.

*Підвищення лояльності клієнтів.* Якісне управління асортиментом також сприяє підвищенню лояльності клієнтів. Коли споживачі знають, що можуть знайти потрібний продукт у компанії, вони з більшою ймовірністю будуть повертатися за новими покупками. Також, пропонуючи унікальні чи відмінні товари, компанії можуть закріпити свої позиції на ринку і сформувати віддану базу клієнтів.

*Конкурентна перевага.* Компанії, які інвестують у стратегічне управління асортиментом, отримують конкурентну перевагу. Вони здатні виявляти нові можливості для розвитку товарів, запускати інноваційні продукти та адаптуватися до вимог ринку швидше за своїх конкурентів. Це не лише підвищує ефективність бізнесу, але й дозволяє компанії утримувати свою позицію на ринку.

*Підтримка бренду.* Ретельно продумана асортиментна політика також відіграє важливу роль у формуванні іміджу та цінності бренду. Пропозиція високоякісних, інноваційних товарів допомагає зміцнити довіру споживачів до бренду і підвищити його репутацію. Це, в свою чергу, сприяє залученню нових клієнтів і зміцненню позицій на ринку.

У підсумку, управління асортиментною політикою є важливим елементом бізнес-стратегії, який безпосередньо впливає на успіх компанії. Від задоволення потреб споживачів до оптимізації витрат та підвищення конкурентоспроможності – ефективне управління асортиментом забезпечує довгостроковий успіх і стабільність бізнесу. Сьогодні, коли ринок є динамічним та насиченим, роль управління асортиментом стає ще більш важливою, оскільки воно визначає здатність компанії пристосовуватися та процвітати в умовах змін.

Виходячи з тематики кваліфікаційної роботи пропонуємо детально розглянути методи управління асортиментом, які широко застосовуються в практичній маркетинговій діяльності успішних компаній [17; 21; 28; 44].

1. Метод АВС-аналізу класифікує товари на основі їхньої значущості для бізнесу. У цьому методі товари поділяються на три категорії: А, В і С. Товари категорії А складають приблизно 20% від загального асортименту, але приносять 70-80% доходу. Товари категорії В становлять близько 30% асортименту та приносять 15-25% доходу, а товари категорії С займають 50% асортименту та забезпечують 5-10% прибутку. Цей метод дозволяє компаніям зосередитися на найбільш прибуткових продуктах, оптимізувати запаси та приймати управлінські рішення. Однак АВС-аналіз не враховує сезонність та коливання попиту, що може призвести до неправильних висновків.

2. XYZ-аналіз доповнює АВС-аналіз, оцінюючи стабільність попиту на товари. Товари поділяються на три категорії: X, Y і Z. Товари категорії X мають стабільний попит, який легко прогнозувати. Товари категорії Y мають змінний попит, який потребує періодичних переглядів. Товари категорії Z мають

нестабільний попит, який важко передбачити. Цей метод дозволяє виявити ризики, пов'язані з коливаннями попиту, і формувати адекватні стратегії управління запасами. Проте XYZ-аналіз може бути складним у впровадженні без наявності попередніх даних про продажі.

3. Життєвий цикл товару (ЖЦТ) – це метод, який аналізує розвиток продукту в часі, розглядаючи його етапи: впровадження, зростання, зрілість та спад. На етапі впровадження важливо зосередитися на просуванні продукту, на стадії зростання – інвестувати в розширення ринку, на стадії зрілості – утримувати позиції та знижувати витрати. На етапі спаду компанії повинні оцінити доцільність подальшого виробництва товару. Цей метод дозволяє адаптувати стратегії до поточного етапу розвитку товару, проте визначення моменту переходу між фазами може бути складним, і підходить не для всіх категорій товарів.

4. Матриця BCG (Boston Consulting Group) є інструментом стратегічного планування, який оцінює товарний портфель на основі двох параметрів: частки ринку та темпу зростання. Вона поділяє товари на чотири категорії: «зірки» (висока частка ринку та високий темп зростання), «дійні корови» (висока частка ринку, але низький темп зростання), «знаки запитання» (низька частка ринку, але високий темп зростання) та «собаки» (низька частка та низький темп зростання). Цей підхід допомагає компаніям приймати обґрунтовані стратегічні рішення про інвестиції, проте може не враховувати інші важливі фактори, такі як сезонність або маркетингові витрати.

7. Метод диференціації спрямований на створення унікальної пропозиції для споживачів, що відрізняє товар від конкурентів. Компанії, які використовують цей підхід, намагаються запропонувати унікальні функції або переваги своїх продуктів, що дозволяє підвищити лояльність клієнтів. Однак цей метод може потребувати значних інвестицій у рекламу та маркетинг і не завжди приносить бажані результати.

8. Метод «just-in-time» передбачає виробництво товарів лише в момент їхньої потреби, що дозволяє зменшити витрати на зберігання. Цей підхід сприяє швидшій реакції на зміни в попиті та оптимізації управління запасами. Однак він вимагає високої точності в прогнозуванні попиту та постачання і може призвести до дефіциту товарів у разі непередбачених обставин.

12. Матриця «Маркон» оцінює товари за їхньою життєздатністю та здатністю до зростання. Вона допомагає визначити, які товари варто інвестувати, а які — зняти з виробництва. Матриця «Маркон» є корисною для стратегічного планування, проте може бути суб'єктивною в визначенні категорій.

14. Матриця McKinsey (General Electric) оцінює бізнес-одиниці за їхньою привабливістю на ринку та конкурентоспроможністю. Вона дає змогу компаніям визначати стратегії для кожної бізнес-одиниці, сприяючи оптимізації портфеля товарів. Проте її використання може бути ускладнене численними факторами, які необхідно враховувати.

15. Матриця конкуренції за М. Портером аналізує конкурентне середовище і допомагає визначити стратегії для підвищення конкурентоспроможності. Матриця Портера акцентує увагу на п'яти силах, які впливають на конкуренцію на ринку. Цей метод дозволяє компаніям зосередитися на ключових факторах конкуренції, проте може бути недостатньо деталізованим для глибокого аналізу.

16. Матриця Ансоффа (продукт/ринок) допомагає визначити стратегії зростання, розглядаючи нові та існуючі продукти на нових і існуючих ринках. Вона акцентує увагу на чотирьох стратегіях: ринкова експансія, розробка нового продукту, ринкова диверсифікація та диверсифікація. Цей підхід дозволяє компаніям стратегічно планувати свій розвиток, проте вимагає ретельного аналізу ринку та споживчих уподобань.

Кожен з цих методів має свої особливості, переваги та недоліки, що може вплинути на їхню ефективність в управлінні асортиментом залежно від конкретних умов на ринку та цілей компанії.

Таблиця 1.1

## Переваги та недоліки існуючих методів управління асортиментом

[узагальнено автором]

Метод	Переваги	Недоліки
ABC-аналіз	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Визначає пріоритетні товари для маркетингових кампаній.</li> <li>- Допомагає оптимізувати запаси та управління складом.</li> <li>- Полегшує планування бюджету та інвестицій у розвиток товарів.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Не враховує стабільність попиту на товари.</li> <li>- Не враховує зміни у споживчих трендах і сезонності.</li> </ul>
XYZ-аналіз	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Оцінює стабільність попиту на товари.</li> <li>- Визначає ризики, пов'язані з коливаннями попиту.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Може бути складним у застосуванні без попередніх даних про продажі.</li> <li>- Не завжди точний при прогнозуванні зміни споживчих вподобань.</li> </ul>
Життєвий цикл товару (ЖЦТ)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Адаптує стратегії на кожному етапі розвитку товару.</li> <li>- Підтримує ефективне планування маркетингових і виробничих ресурсів.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Не завжди можна точно визначити перехід між фазами.</li> <li>- Підходить не для всіх категорій товарів (наприклад, для товарів з постійним попитом).</li> </ul>
Матриця BCG	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Допомагає приймати стратегічні рішення щодо інвестицій.</li> <li>- Сприяє збалансованому розвитку товарного портфеля.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Спрощує аналіз, не враховуючи інші фактори, такі як сезонність або маркетингові витрати.</li> <li>- Потребує постійного моніторингу ринку для актуалізації даних.</li> </ul>
Метод диференціації	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Створює унікальну пропозицію для споживачів.</li> <li>- Сприяє зростанню лояльності клієнтів.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Може потребувати значних інвестицій у рекламу та маркетинг.</li> <li>- Не завжди призводить до бажаних результатів.</li> </ul>
Метод "just-in-time"	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Знижує витрати на зберігання товарів.</li> <li>- Сприяє швидкій реакції на зміни в попиті.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Вимагає високої точності в прогнозуванні попиту та постачання.</li> <li>- Ризикує виникнення дефіциту товарів у разі непередбачених обставин.</li> </ul>
Матриця «Маркон»	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Допомагає аналізувати асортимент за критеріями якості та вартості.</li> <li>- Сприяє виявленню недооцінених товарів.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Може бути занадто спрощеним для складних портфелів.</li> <li>- Вимагає регулярного оновлення даних.</li> </ul>

Продовження табл. 1.1

Метод	Переваги	Недоліки
Матриця McKinsey	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Оцінює привабливість ринку та конкурентоспроможність товарів.</li> <li>- Сприяє стратегічному плануванню.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Може вимагати значного обсягу інформації для аналізу.</li> <li>- Не враховує швидкі зміни на ринку.</li> </ul>
Матриця конкуренції за М. Портером	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Допомогає ідентифікувати конкурентів та їх стратегії.</li> <li>- Сприяє формуванню ефективних конкурентних стратегій.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Може бути складною у застосуванні без достатнього аналізу.</li> <li>- Не завжди враховує специфіку галузі.</li> </ul>
Матриця Ансоффа	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Допомогає визначити стратегії зростання на основі товарів та ринків.</li> <li>- Сприяє плануванню нових продуктів і ринків.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Може бути занадто спрощеною для складних бізнес-ситуацій.</li> <li>- Вимагає точного розуміння ринкової ситуації.</li> </ul>

Управління асортиментною політикою є водночас складним та невід’ємним процесом для успішної роботи компанії. Поєднання різних методів аналізу та управління допоможе підприємствам не лише оптимізувати асортимент, а й адаптуватися до змін ринкової кон’юнктури. Здатність правильно оцінювати потреби споживачів, оптимізувати витрати та швидко реагувати на зміни у ринковому середовищі є ключем до забезпечення довгострокового успіху. Активне застосування методів, таких як ABC- та XYZ-аналіз, життєвий цикл товару, матриця BCG та інші, дозволить підприємствам не лише зберігати, але й підвищувати свою конкурентоспроможність.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ

#### АТ «КОНЦЕРН «ГАЛНАФТОГАЗ»

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

Ринок світлих нафтопродуктів є важливою частиною енергетичного сектора та економіки будь-якої країни. До світлих нафтопродуктів належать бензин, дизельне паливо, керосин, мазут, авіаційне паливо та паливо для опалення. Вони є необхідними для функціонування транспорту, промисловості, сільського господарства та інших секторів.

На ринку світлих нафтопродуктів України діє складна екосистема учасників, взаємодія між якими формує загальну динаміку ринку (рис. 2.1).

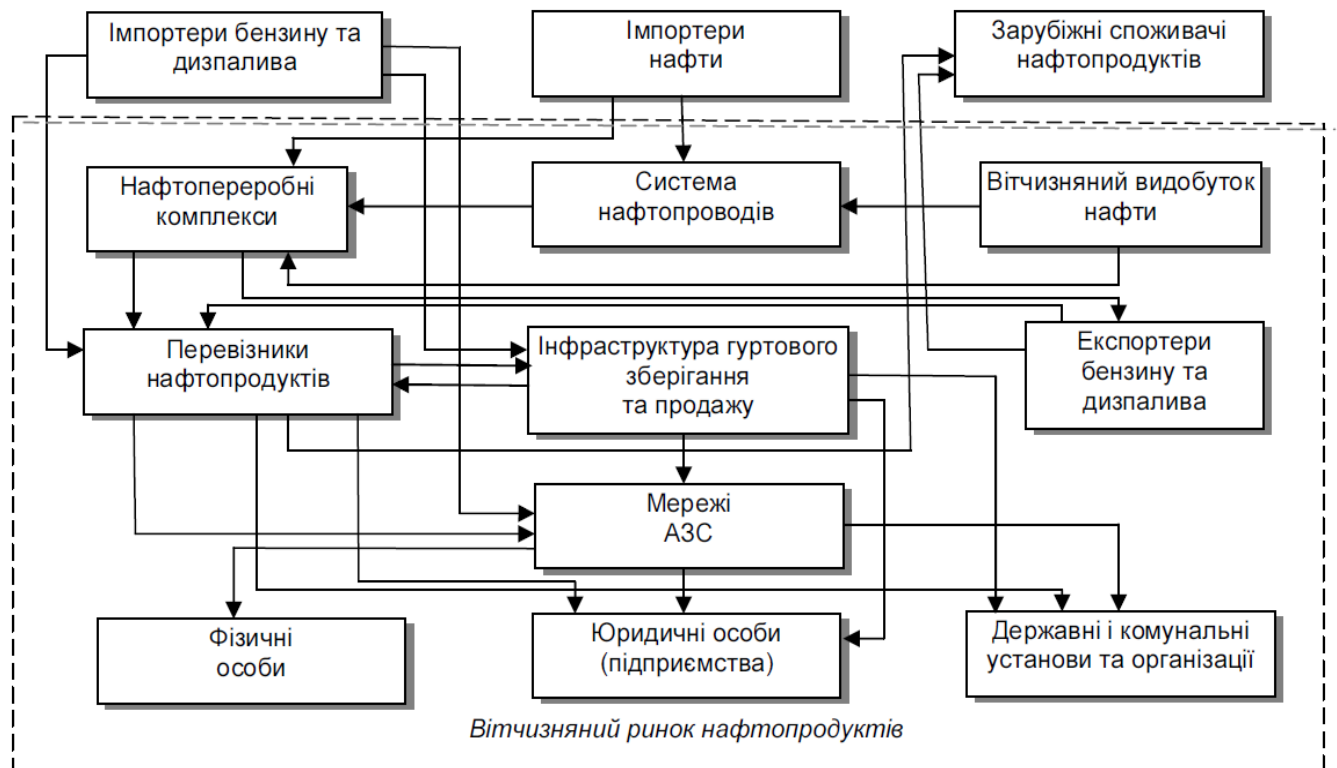


Рис. 2.1. Суб'єкти вітчизняного ринку світлих нафтопродуктів [25]

Як бачимо з рис. 2.1, до основних гравців належать вітчизняні виробники палива, представлені нафтопереробними заводами, імпортери як сирової нафти, так і готових нафтопродуктів, оптові нафтобази, що забезпечують зберігання та дистрибуцію, розгалужена мережа роздрібних АЗС, логістичні компанії, які забезпечують транспортування продукції різними шляхами, та широкий спектр кінцевих споживачів.

Динаміку споживання нафтопродуктів в Україні за регіонами станом на 2023 рік представлено в табл. 2.1:

Таблиця 2.1

Динаміка споживання нафтопродуктів в Україні за регіонами в 2023 р. [33]

Регіон	Бензин (тис. тонн)	Дизпаливо (тис. тонн)	Частка ринку (%)
Київ та область	980	1450	18,5
Дніпропетровська область	720	1180	14,2
Львівська область	680	890	11,8
Одеська область	590	850	10,9
Харківська область	510	780	9,7
Інші регіони	2120	2850	34,9

Аналізуючи споживання нафтопродуктів в Україні за регіонами у 2023 році, видно, що Київ та область є найбільшими споживачами з 980 тисячами тонн бензину та 1450 тисячами тонн дизельного пального, що зумовлено високою концентрацією населення та економічною активністю.

Дніпропетровська область займає друге місце з 720 тисячами тонн бензину та 1180 тисячами тонн дизпального, відображаючи важливість регіону для промисловості. Львівська область, споживаючи 680 тисяч тонн бензину та 890 тисяч тонн дизпального, демонструє значні показники, пов'язані з її транспортною інфраструктурою.

Одеська область споживає 590 тисяч тонн бензину та 850 тисяч тонн дизпального, підкреслюючи свою роль у міжнародній торгівлі, тоді як Харківська

область має 510 тисяч тонн бензину і 780 тисяч тонн дизпального, залишаючись важливим споживачем.

Група "інші регіони" показує найвищі обсяги споживання - 2120 тисяч тонн бензину та 2850 тисяч тонн дизпального, що свідчить про значний вплив сільського господарства та місцевої промисловості. Загалом, ринок нафтопродуктів в Україні в 2023 році демонструє концентрацію в кількох ключових регіонах, що є важливими для економічної стабільності країни.

Значення ринку нафтопродуктів для національної економіки проявляється через декілька ключових аспектів:

1. Енергетична безпека. Нафтопродукти, такі як бензин, дизель, керосин і мазут, є критично важливими джерелами енергії для багатьох країн. Вони використовуються в транспорті, опаленні та промислових процесах.

2. Транспорт. Значна частина транспортних засобів, включаючи автомобілі, літаки, кораблі та поїзди, працює на нафтопродуктах, що забезпечує переміщення людей і товарів як у межах країни, так і за її межами.

3. Промисловість. Нафтопродукти відіграють важливу роль у різних промислових процесах, зокрема у виробництві пластмас, хімічних сполук та інших товарів.

4. Економіка. Галузь видобутку та переробки нафти є ключовою складовою економіки багатьох країн, забезпечуючи значні доходи та робочі місця.

5. Геополітика. Держави, що контролюють нафтяні резерви або мають розвинену інфраструктуру нафтопродуктів, здатні використовувати ці активи для впливу на міжнародні події та геополітичну ситуацію.

6. Зовнішньоторговельний баланс. Країни, що є великими імпортерами нафтопродуктів, можуть відчувати негативний вплив на свій зовнішньоторговельний баланс через цю залежність.

7. Екологічний вплив. Видобуток, виробництво та споживання нафтопродуктів мають значний екологічний вплив через викиди парникових газів і забруднення. Екологічні питання в цій сфері стають дедалі актуальнішими.

Пропонуємо детальніше розглянути розглянути глобальну роль ринку нафтопродуктів в економіці країни.

*Енергетична безпека* залишається першочерговим пріоритетом, особливо в умовах військового стану. За даними 2023 року, нафтопродукти забезпечують близько 40% загального енергоспоживання країни, незважаючи на активний розвиток альтернативних джерел енергії (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Структура енергоспоживання України у 2023 році [33]

Джерело енергії	Частка (%)	Динаміка до 2022 (%)
Нафтопродукти	40,2	-2,3
Природний газ	27,8	-1,5
Вугілля	15,5	-3,2
Атомна енергія	11,2	+0,8
Відновлювані джерела	5,3	+2,1

*Транспортний сектор* демонструє поступову трансформацію, але залежність від традиційних видів палива залишається високою. Станом на початок 2024 року в Україні зареєстровано понад 250 тисяч електромобілів, що становить близько 3.5% загального автопарку. При цьому темпи електрифікації транспорту прискорюються - у 2023 році кількість зареєстрованих електромобілів зростає на 45% порівняно з попереднім роком.

Таблиця 2.3

Розподіл автотранспорту за видами палива у 2023 році [33]

Вид палива	Кількість авто (млн.шт)	Частка (%)	Річний приріст (%)
Бензин	4,2	48,3	-3,2
Дизель	3,1	35,6	-1,8
Газ/Гібрид	1,1	12,6	+2,5
Електро	0,3	3,5	+45,0

*Промисловий сектор* України продовжує активно використовувати нафтопродукти не лише як паливо, але і як сировину для виробництва широкого спектру продукції. У 2023 році обсяг споживання нафтопродуктів промисловістю склав 3.8 млн тонн, що на 5% менше порівняно з 2022 роком, що пов'язано як з військовими діями, так і з впровадженням енергоефективних технологій (табл.2.4).

Таблиця 2.4

## Споживання нафтопродуктів за галузями промисловості у 2023 році [33]

Галузь	Обсяг споживання (тис. тонн)	Частка (%)	Зміна до 2022 (%)
Хімічна промисловість	980	25,8	-3,2
Металургія	860	22,6	-8,5
Машинобудування	720	18,9	-4,1
Харчова промисловість	650	17,1	-2,8
Інші галузі	590	15,6	-5,9

*Економічний вплив* нафтопереробної галузі залишається значним. У 2023 році сектор забезпечив надходження до бюджету в розмірі понад 120 млрд грн, створивши близько 200 тисяч робочих місць (прямо та опосередковано). Однак військові дії суттєво вплинули на виробничі потужності - з 6 діючих до 2022 року нафтопереробних заводів зараз працює лише один (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

## Податкові надходження від нафтового сектору у 2023 році [33]

Вид податку	Сума (млрд грн)	Частка в загальних надходженнях (%)
Акцизний податок	45,2	37,7
ПДВ	38,6	32,2
Рентна плата	21,8	18,1
Інші податки	14,4	12,0

*Геополітичний аспект* набув особливого значення після початку повномасштабної війни. Україна суттєво перебудувала логістичні ланцюги постачання нафтопродуктів, відмовившись від російських та білоруських поставок.

У 2023 році основними постачальниками стали країни ЄС, що призвело до зростання логістичних витрат, але підвищило енергетичну безпеку країни (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

## Структура імпорту нафтопродуктів за країнами у 2023 році [33]

Країна	Обсяг імпорту (млн тонн)	Частка (%)	Порівняно з 2022 (%)
Польща	2,1	24,8	+15,3
Румунія	1,8	21,2	+18,7
Литва	1,5	17,6	+12,4
Словаччина	1,2	14,1	+9,8
Інші країни ЄС	1,9	22,3	+25,6

Торговельний баланс України в сфері нафтопродуктів залишається негативним. У 2023 році імпортозалежність досягла 85%, що призвело до витрат на імпорт у розмірі 8,5 млрд доларів США. Це створює значний тиск на платіжний баланс країни та курс національної валюти.

Екологічний фактор набуває все більшого значення. У 2023 році викиди CO<sub>2</sub> від використання нафтопродуктів склали близько 45 млн тонн, що становить приблизно 35% загальних викидів парникових газів в Україні. Уряд розробляє програми стимулювання переходу на екологічно чистіші види палива та транспорту (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Викиди CO<sub>2</sub> за секторами економіки у 2023 році [33]

Сектор	Викиди (млн. тонн)	Частка (%)	Порівняно з 2022 (%)
Транспорт	18,5	41,1	-3,2
Промисловість	15,2	33,8	-5,5
Енергетика	8,3	18,4	-2,8
Інші сектори	3,0	6,7	-1,5

На роздрібному ринку нафтопродуктів спостерігається консолідація. Три найбільші мережі АЗС контролюють близько 45% ринку, що впливає на ціноутворення та якість послуг. Водночас відбувається активний розвиток додаткових сервісів на АЗС, що трансформує їх у багатофункціональні сервісні комплекси.

Таблиця 2.8

## Структура роздрібного ринку АЗС [22]

Мережа	Кількість АЗС	Частка ринку (%)	Дохід від додаткових послуг (%)
WOG	435	18,5	25,3
OKKO	420	17,2	28,7
UKRNAFTA	380	15,8	15,5
Інші мережі	1275	48,5	12,8

Додаткові послуги на АЗК демонструють стабільне зростання. У 2023 році їх частка в загальному доході мереж АЗС досягла 20-30%. Найпопулярнішими залишаються продаж продуктів харчування та напоїв, послуги автомийки та міні-маркети.

Таблиця 2.9

## Структура доходів від додаткових послуг АЗК в 2023 році [15]

Послуга	Частка в доходах (%)	Річний приріст (%)
Продукти та напої	45,2	+8,5
Автомийка	18,7	+5,3
Міні-маркет	15,5	+4,8
Кафе	12,3	+7,2
Інші послуги	8,3	+3,5

Перспективи розвитку ринку нафтопродуктів України тісно пов'язані із завершенням військових дій та відновленням економіки.

На нашу думку, основними напрямками розвитку ринку нафтопродуктів України стануть:

- відновлення та модернізація нафтопереробних потужностей;
- диверсифікація джерел постачання;
- розвиток інфраструктури зберігання та транспортування;
- впровадження сучасних технологій та цифровізація галузі;
- розширення мережі електрозарядних станцій;
- створення стратегічних резервів нафтопродуктів.

У довгостроковій перспективі очікується поступовий перехід до більш екологічних видів палива та транспорту, що вимагатиме значних інвестицій у модернізацію інфраструктури та адаптацію бізнес-моделей учасників ринку. При цьому традиційні нафтопродукти ще тривалий час зберігатимуть своє значення для економіки України.

## **2.2. Оцінка ефективності асортиментної політики мережі АЗК «ОККО»**

Акціонерне товариство «Концерн «Галнафтогаз» є власником однієї з найбільших мереж автозаправних комплексів (АЗК) в Україні, представленою під брендом «ОККО». Станом на 2024 рік, ця мережа включає в себе близько 420 АЗК, 27 ресторанів, 11 нафтобаз, газонаповнювальну станцію на Львівщині та 21 стаціонарну та мобільну лабораторії контролю якості. ОККО швидко розвинулася і стала одним з лідерів ринку нафтопродуктів України, постійно розширюючи свою присутність та асортимент послуг .

Проте після повномасштабного вторгнення російської федерації в Україну в 2022 році, компанія втратила значну частину своїх активів. Наслідком ракетних ударів було пошкоджено кілька нафтобаз, і деякі АЗК компанії опинилися на тимчасово окупованих територіях. Протягом 2023 року мережа АЗК «ОККО» активізувала зусилля щодо відновлення діяльності та адаптації до нових умов, зокрема шляхом ремонту пошкоджених об'єктів та розширення мережі сервісів [15].

Асортиментна політика мережі АЗК «ОККО» відображає глобальні тенденції розвитку АЗС, де паливо є лише частиною загальної пропозиції. Компанія активно розвиває концепцію «АЗС як місце для комфортної зупинки», пропонуючи клієнтам широкий спектр супутніх товарів та послуг. Така стратегія дозволяє АЗК «ОККО» не лише диверсифікувати свої доходи, але й створювати додаткову цінність для клієнтів, перетворюючи необхідність заправки автомобіля на приємний досвід.

У контексті українського ринку, де конкуренція серед мереж АЗС надзвичайно висока, а маржинальність продажу палива часто низька через волатильність цін на нафту, широкий асортимент АЗК «ОККО» стає ключовою конкурентною перевагою. Це дозволяє компанії залучати та утримувати клієнтів, пропонуючи їм комплексне рішення для задоволення різноманітних потреб під час подорожі чи щоденних поїздок.

Еволюція асортиментної політики мережі АЗК «ОККО» тісно пов'язана з розвитком автомобільної культури в Україні та зміною споживчих звичок. Розглянемо ключові етапи [34]:

1. 2000-2005 – фокус на якісному паливі. На початку своєї діяльності мережа «ОККО» зосередилася на забезпеченні високої якості палива, що було ключовою вимогою ринку в той період.

2. 2005-2010 – розширення супутніх товарів. З ростом автопарку та підвищенням вимог споживачів, «ОККО» почала активно розширювати асортимент автотоварів та продуктів першої необхідності, що включало не лише оливи, але й аксесуари для автомобілів.

3. 2010-2015 – впровадження концепції міні-маркетів. На АЗС з'явилися повноцінні магазини з широким асортиментом продуктів та напоїв, що значно покращило обслуговування клієнтів.

4. 2015-2020 – розвиток кафе та ресторанів. «ОККО» запустила власні формати закладів харчування, перетворюючи АЗС на місця для відпочинку під час подорожей, що задовольняло потреби споживачів у якісній їжі та напоях.

5. 2020-2024 – діджиталізація та екологічність. «ОККО» продовжує впроваджувати нові технології, такі як мобільні додатки, системи лояльності та розвиток електрозарядних станцій. Крім того, компанія активно розширює асортимент екологічних товарів, враховуючи зростаючий інтерес до сталого розвитку та екологічності.

Ця еволюція демонструє, як мережа АЗК «ОККО» адаптувала свою асортиментну політику відповідно до змін ринку та потреб споживачів, постійно розширюючи спектр послуг та перетворюючи АЗС на багатофункціональні комплекси. У цьому контексті варто звернути увагу на інтегральну оцінку конкурентоспроможності мережі АЗК «ОККО» АТ «Концерн «Галнафтогаз» у порівнянні з іншими лідерами ринку світлих нафтопродуктів в Україні (табл. 2.10).

Таким чином, стратегії мережі АЗК «ОККО» в асортиментній політиці, а також її здатність адаптуватися до викликів ринку, дозволяють їй залишатися конкурентоспроможною на ринку, де компанії, такі як Галнафтогаз, постійно вдосконалюють свої пропозиції, змушуючи всіх гравців шукати нові способи для задоволення потреб споживачів.

Пропонуємо детальніше розглянути структуру асортименту компанії.

Мережа АЗК «ОККО» пропонує широкий вибір паливних продуктів, які відповідають найвищим стандартам якості:

- А-92 – стандартний бензин для автомобілів з невисокими вимогами до октанового числа. Підходить для більшості автомобілів старшого віку та деяких сучасних моделей з менш вимогливими двигунами.

Таблиця 2.10

## Інтегральна оцінка конкурентоспроможності мережі АЗК «ОККО»

## АТ «Концерн «Галнафтогаз» [15]

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

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

- А-95 – найпопулярніший вид бензину в Україні, підходить для більшості сучасних автомобілів. Забезпечує оптимальну роботу двигуна та відповідає екологічним стандартам Євро-5.

- А-95 Pulls – преміальне паливо з покращеними характеристиками та спеціальними присадками для очищення двигуна. Розроблено для

високопродуктивних двигунів та автомобілів преміум-класу. Містить активні компоненти, які захищають двигун від зносу, покращують його роботу та зменшують витрату палива.

- ДП – стандартне дизельне паливо, яке відповідає всім необхідним вимогам для безпечної та ефективної роботи дизельних двигунів.

- ДП Pulls – покращене дизельне паливо з додатковими присадками для ефективної роботи двигуна. Містить компоненти, які покращують змащувальні властивості палива, захищають паливну систему від корозії та забезпечують чистоту форсунок.

- Газ (LPG) - альтернативне паливо, яке стає все більш популярним через нижчу ціну порівняно з бензином. «ОККО» пропонує якісний автомобільний газ, який відповідає всім стандартам безпеки та ефективності.

Зазначимо, що «ОККО» приділяє велику увагу якості палива, регулярно проводячи лабораторні дослідження та контроль якості на всіх етапах – від закупівлі до реалізації. Компанія має власну мережу лабораторій, які здійснюють постійний моніторинг якості палива.

Крім того, бренд ОККО постійно працює над впровадженням інновацій у паливному сегменті:

1. Біопаливо (компанія експериментує з різними видами біопалива, включаючи біодизель та етанольні суміші, щоб задовольнити зростаючий попит на екологічно чисті види палива).

2. Адитиви власної розробки (ОККО інвестує в розробку власних паливних присадок, які покращують характеристики палива та адаптовані до специфіки українського автопарку).

3. Смарт-заправка (впровадження технології, яка дозволяє клієнтам заправлятися без виходу з автомобіля, використовуючи мобільний додаток для оплати).

4. Моніторинг якості в реальному часі (розробка системи, яка дозволяє відслідковувати якість палива на кожній АЗС в режимі реального часу, забезпечуючи максимальну прозорість для споживачів).

Мережа АЗК «ОККО» постійно працює над оптимізацією та розширенням асортименту супутніх товарів, аби задовольнити потреби своїх клієнтів і залишатися конкурентоспроможним на ринку. Одним із ключових напрямків цієї діяльності є розробка і просування продукції під власними брендами. Це дозволяє компанії не лише забезпечити високу якість товарів, але й встановити більш вигідні цінові пропозиції, що привертає увагу споживачів.

Асортимент супутніх товарів на АЗК «ОККО» надзвичайно широкий, що задовольняє різноманітні потреби споживачів (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Асортимент супутніх товарів на АЗК «ОККО» [34]

Категорія	Асортимент
Автотовари	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Моторні та трансмісійні масла різних виробників для різних типів двигунів</li> <li>- Автомобільна хімія (омивачі скла, антифризи, гальмівні рідини, присадки)</li> <li>- Автоаксесуари (освіжувачі повітря, серветки, рукавички, тримачі для телефонів)</li> <li>- Запчастини першої необхідності (лампи, щітки склоочисників, запобіжники)</li> <li>- Засоби для догляду за автомобілем (поліролі, очисники салону, ароматизатори)</li> </ul>
Продукти харчування	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Снеки (чіпси, сухарики, горішки, енергетичні батончики)</li> <li>- Шоколадні батончики та цукерки</li> <li>- Хлібобулочні вироби (свіжа випічка, сендвічі)</li> <li>- Заморожені напівфабрикати</li> <li>- Молочні продукти (йогурти, сирки, молоко)</li> <li>- Фрукти та овочі</li> </ul>
Напої	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Безалкогольні напої (вода, соки, газовані напої)</li> <li>- Енергетичні напої</li> <li>- Кава та чай (готові напої та упаковані для домашнього використання)</li> <li>- Алкогольні напої (в обмеженому асортименті, відповідно до законодавства)</li> </ul>
Товари для дому	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Побутова хімія (миючі засоби, освіжувачі повітря)</li> <li>- Засоби гігієни (зубні паста, шампуні, мило)</li> <li>- Товари першої необхідності (батареї, лампочки, запальнички)</li> <li>- Сезонні товари (засоби від комах влітку, скребки для льоду взимку)</li> </ul>

Крім того, мережа АЗК «ОККО» активно співпрацює з місцевими виробниками, щоб пропонувати регіональні продукти. Такий підхід підтримує розвиток локального бізнесу і сприяє збереженню традиційних смаків, що є важливим для багатьох споживачів. Це також відповідає зростаючому інтересу до автентичних товарів, які мають унікальні смакові якості і часто виготовляються за традиційними рецептами.

У рамках стратегії компанія також звертає увагу на тренди здорового харчування, розширюючи асортимент органічних продуктів, а також вегетаріанських і веганських опцій. Це відповідає зростаючому запиту на екологічно чисті та корисні товари, що робить їх привабливими для широкої аудиторії, включаючи тих, хто дотримується здорового способу життя [20].

Ще одним важливим аспектом стратегії є впровадження лінійки товарів преміум-класу, що відповідає вимогам більш вибагливих споживачів. Ці продукти зазвичай характеризуються високою якістю інгредієнтів і особливими рецептами, що робить їх привабливими для тих, хто готовий витратити більше на покращене обслуговування та вищу якість.

«ОККО» також звертає увагу на сезонність і регулярно оновлення асортименту відповідно до свят і зміни пори року. Цей підхід допомагає підтримувати інтерес клієнтів, пропонуючи їм нові товари, які відповідають їхнім потребам у різні періоди. Наприклад, у літній період можуть бути доступні охолоджені напої та легкі закуски, тоді як взимку - гарячі страви і сезонні делікатеси. Це дозволяє компанії бути гнучкою у своїй пропозиції та швидко реагувати на зміни споживчих переваг.

Таким чином, стратегія розвитку асортименту супутніх товарів мережі АЗК «ОККО» охоплює широке коло аспектів, від інновацій у продукті до адаптації до потреб споживачів, що в цілому сприяє зміцненню позицій компанії на ринку.

Щодо послуг, які надаються компанією, то нами було сформована таблиця, яка описує весь асортимент послуг компанії.

Таблиця 2.12

## Асортимент послуг бренду «ОККО» [розроблено автором]

Категорія послуг	Опис послуг	Додаткова інформація
Кафе та ресторани	"Хот-дог бар": фаст-фуд зона з різноманітними хот-догами, бургером та сендвічами. Меню оновлюється.	Пропозиції включають вегетаріанські варіанти, акції на комбо-набори, сезонні спеціалітети.
	"Pasta Mia": кафе з італійською кухнею, пропонує пасту, піцу та салати для швидкого, якісного харчування.	Страви приготовані з якісних інгредієнтів, можливість замовлення на винос.
	"Meiwei": кафе з азіатською кухнею, популярні страви, адаптовані до українських смаків.	Меню включає локшину, суші та традиційні азіатські закуски, часто проводяться акції на нові страви.
Мийка автомобілів	Автоматичні мийки самообслуговування з різними програмами.	Доступні програми: базове миття, комплексне очищення, підмивання та сушка.
	Ручні мийки з додатковими послугами: чистка салону, полірування, нанесення захисних покриттів.	Професійні послуги з використанням сертифікованих засобів для догляду за автомобілем.
	Експрес-мийки для швидкого очищення автомобіля.	Швидка та зручна послуга для зайнятих клієнтів, яка дозволяє підтримувати автомобіль у чистоті навіть при короткій зупинці.
Підкачка шин	Безкоштовні станції для підкачки шин з електронними манометрами.	Станції обладнані для забезпечення точності вимірювання та зручності користування.
	Послуги шиномонтажу з можливістю сезонної заміни шин та їх зберігання (на деяких АЗС).	Зручна послуга для водіїв, включає зберігання до наступного сезону, обслуговування зимових та літніх шин.
Додаткові послуги	Зарядні станції для електромобілів, включаючи швидкі зарядки.	Доступні зарядки для різних моделей електромобілів, час заряджання залежить від потужності.
	Продаж карт автодоріг та електронних навігаційних систем.	Можливість придбання актуальних карт, GPS-навігаторів та аксесуарів для зручного пересування.
	Послуги страхування (автострахування та туристичне страхування).	Співпраця з надійними страховими компаніями для забезпечення найкращих умов для клієнтів.
	Wi-Fi зони для клієнтів для комфортної роботи.	Безкоштовний доступ до Інтернету на АЗС, можливість працювати або відпочивати з комфортом.
	Дитячі ігрові зони на великих АЗС для відпочинку сімей з дітьми.	Зони обладнані іграшками та розвиваючими іграми для дітей, що дозволяє батькам розслабитися під час зупинки.

Таблиця 2.12 детально ілюструє різноманітність послуг, які «ОККО» пропонує на своїх автозаправних станціях, підкреслюючи їх орієнтацію на задоволення потреб клієнтів і створення комфортного середовища.

Мережа АЗК «ОККО» активно впроваджує інновації в сфері послуг, щоб підвищити якість обслуговування та задовольнити потреби своїх клієнтів. Компанія реалізує багаторівневу програму лояльності, яка враховує не лише обсяги покупок, а й частоту відвідувань та різноманітність використаних послуг. Ця система дозволяє формувати персоналізовані пропозиції на основі аналізу великих даних, що робить кожну пропозицію унікальною для кожного клієнта, сприяючи їхній більшій залученості та задоволеності.

Однією з ключових інновацій є розробка віртуального консультанта у вигляді AI-чат-бота. Цей бот надає клієнтам інформацію про товари та послуги, допомагає з вибором пального і автотоварів, а також вирішує прості запитання без необхідності втручання людини. Це не тільки спрощує процес отримання інформації, але й зменшує навантаження на співробітників АЗС.

Компанія також активно співпрацює з компаніями каршерингу, щоб створити пункти видачі та повернення автомобілів на своїх АЗС. Це розширює спектр транспортних послуг і робить їх більш доступними для клієнтів, які шукають зручні та економічні варіанти пересування.

«ОККО» пропонує клієнтам також пакетні послуги, які включають в себе, наприклад, комплексні пропозиції «Подорож з комфортом», що передбачає заправку, мийку та каву, або «Бізнес-зупинка», що складається з заправки, обіду та можливості роботи в коворкінг-зоні. Такі пакети дозволяють клієнтам отримати кілька послуг одночасно, що економить їх час і робить перебування на АЗС більш комфортним.

У рамках своїх екологічних ініціатив мережа АЗК «ОККО» впроваджує послуги прийому використаних батарейок, пластикових пляшок та інших відходів для переробки. Це підкреслює соціальну відповідальність компанії і її прагнення до

зменшення негативного впливу на навколишнє середовище. Окрім того, «ОККО» створює спеціальні зони обслуговування для велосипедистів, де пропонуються послуги підкачки шин, дрібного ремонту та безпечного паркування. Це відповідає зростаючому попиту на екологічний транспорт та сприяє розвитку велоінфраструктури, що також може залучити нових клієнтів до мережі АЗС.

Таким чином, інновації в сфері послуг мережі АЗК «ОККО» «Концерну «Галнафтогаз» демонструють прагнення компанії до постійного розвитку, поліпшення обслуговування та задоволення потреб клієнтів, а також до впровадження відповідальних практик у своїй діяльності.

## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ АТ «КОНЦЕРН «ГАЛНАФТОГАЗ»

#### **3.1. Розробка рекомендацій щодо оптимізації асортиментного портфелю компанії**

В умовах високої конкуренції на ринку паливно-мастильних матеріалів та супутніх товарів особливої актуальності набуває питання ефективного управління асортиментом. Мережа АЗК «ОККО», як один із лідерів ринку, потребує систематичного аналізу та оптимізації свого товарного портфелю для забезпечення максимальної ефективності діяльності та задоволення потреб споживачів.

Пропонуємо використати SWOT-аналіз важливий інструмент стратегічного управління, оскільки він дозволяє здійснити всебічну оцінку внутрішніх та зовнішніх факторів, які впливають на асортиментну політику компанії. Це допоможе нам виявити сильні сторони, які можна ефективніше використовувати для підвищення конкурентоспроможності, а також слабкі сторони, на яких варто зосередити зусилля для вдосконалення.

Актуальність SWOT-аналізу у контексті стратегічного управління асортиментною політикою зумовлена кількома ключовими аспектами:

Комплексне бачення бізнесу. SWOT дозволяє глибше зрозуміти сильні сторони асортименту, які можна ефективніше використовувати, а також слабкі сторони, які потребують уваги та вдосконалення. Це допомагає уникати стратегічних помилок, таких як надмірне інвестування в нерентабельні товарні позиції чи ігнорування сильних сторін асортименту.

Адаптація до ринкових змін. SWOT-аналіз враховує можливості та загрози ринку, такі як зміни в попиті, конкуренція та нові тренди, що робить його цінним інструментом для адаптації асортименту до зовнішніх умов. Наприклад,

використання SWOT може показати, що варто більше інвестувати у товари з високим екологічним рейтингом, якщо зростає тренд на екологічно чисті продукти.

Орієнтація на клієнта та конкурентні переваги. За допомогою SWOT-аналізу компанія може краще зрозуміти, як її асортимент співвідноситься з потребами та очікуваннями клієнтів, що є основою для створення конкурентних переваг. Оцінка загроз, таких як зміна споживчих звичок чи посилення конкуренції, допомагає розробляти стратегії, спрямовані на утримання лояльності клієнтів.

Оптимізація та стратегічне планування. SWOT-аналіз допомагає зосередитися на ключових напрямках для зростання та розвитку асортименту, таких як впровадження нових товарних ліній, що відповідають ринковим вимогам, чи зменшення обсягів малоприбуткових позицій. Це також дозволяє приймати обґрунтовані рішення про зменшення витрат, утримання чи розширення асортименту.

Загалом, SWOT-аналіз у сфері управління асортиментом є універсальним інструментом, що дозволяє об'єднати внутрішні ресурси та можливості з зовнішніми факторами ринку. Це підвищує стратегічну гнучкість компанії, дозволяючи краще відповідати на виклики сучасного ринку та розробляти асортимент, який відповідає потребам споживачів та стратегічним цілям бізнесу.

Результати SWOT-аналіз асортиментної політики мережі АЗК «ОККО» представлені в табл. 3.1.

На основі SWOT-аналізу асортиментної політики компанії ОККО можна запропонувати такі стратегічні рекомендації щодо управління асортиментом, спрямовані на посилення конкурентних переваг та мінімізацію ризиків.

1. Акцент на екологічних продуктах та послугах. У відповідь на загрозу зростання популярності електромобілів та альтернативного транспорту доцільно розширювати мережу електрозарядних станцій, особливо на основних магістралях. Це також підтримує світові тенденції екологічного транспорту та підвищує лояльність до бренду, адаптуючи його до нових споживчих потреб.

Таблиця 3.1

## SWOT-аналіз асортиментної політики мережі АЗК «ОККО»

СИЛЬНІ СТОРОНИ	СЛАБКІ СТОРОНИ
<p>Широкий асортимент товарів та послуг</p> <p>Висока якість палива, підтверджена лабораторними дослідженнями</p> <p>Розвинена мережа додаткових послуг (кафе, мийки)</p> <p>Сильний бренд та лояльність клієнтів</p> <p>Інноваційні технології (мобільний додаток, програма лояльності)</p>	<p>Залежність від імпорту нафтопродуктів</p> <p>Висока конкуренція на ринку АЗС</p> <p>Обмежений простір на АЗС для розширення асортименту</p> <p>Високі операційні витрати на підтримку широкого асортименту</p> <p>Складність управління великим асортиментом</p>
МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
<p>Розширення мережі електростанцій</p> <p>Впровадження нових цифрових послуг та сервісів</p> <p>Розвиток програм лояльності та персоналізованих пропозицій</p> <p>Партнерство з іншими брендами для розширення асортименту</p> <p>Розвиток власних торгових марок в категорії супутніх товарів</p>	<p>Нестабільність цін на нафту на світовому ринку</p> <p>Війна та економічна нестабільність</p> <p>Зростання популярності електромобілів та альтернативних видів транспорту</p> <p>Посилення державного регулювання ринку нафтопродуктів</p> <p>Зміна споживчих звичок (тренд на здоровий спосіб життя)</p>

2. Оптимізація асортименту з фокусом на високоякісні супутні товари. Для мінімізації залежності від імпорту нафтопродуктів і часткової компенсації впливу коливань цін на нафту варто розвивати власні торгові марки супутніх товарів, зокрема автотовари та продукти для кафе. Це також дозволить ефективніше використовувати обмежений простір на АЗС, знижуючи витрати на закупівлі та транспорт, а також підвищить гнучкість у контролі за асортиментом.

3. Розширення цифрових послуг для зручності клієнтів. Впровадження системи попереднього замовлення через мобільний додаток, можливостей безконтактної оплати та віртуального асистента для консультацій з вибору продуктів дозволить підвищити якість обслуговування, особливо в умовах обмеженого простору на АЗС і зростаючої конкуренції. Це допоможе знизити операційні витрати та підвищити зручність клієнтів, зміцнюючи їх лояльність.

4. Розвиток персоналізованих програм лояльності. Персоналізовані програми лояльності допоможуть ОККО зберегти лояльних клієнтів і залучати нових. Зокрема, аналіз даних про покупки клієнтів може бути основою для створення унікальних пропозицій і сезонних акцій, адаптованих до інтересів кожного клієнта. Це сприятиме зменшенню впливу економічної нестабільності на бізнес, роблячи дохід більш стабільним.

5. Оптимізація простору та асортименту з акцентом на сезонність. Сезонні меню для кафе та спеціальні набори автотоварів, наприклад, «зимовий набір для авто», допоможуть адаптувати асортимент до попиту в різні періоди року. Це дозволить оптимально використовувати обмежений простір на АЗС і водночас збільшити продажі сезонних товарів, знижуючи витрати на складування.

6. Партнерські програми з іншими брендами. Створення партнерських програм з іншими брендами для розширення асортименту допоможе компенсувати високу конкуренцію на ринку. Це може включати, наприклад, залучення брендів, пов'язаних із здоровим способом життя та екологічними товарами, що відповідає тренду на здоровий спосіб життя і новим споживчим звичкам.

Реалізація цих стратегій дозволить мережі АЗК «ОККО» залишатися конкурентоспроможною компанією, що відповідає потребам ринку та ефективно використовує наявні ресурси. Таким чином, стратегічне управління асортиментом за допомогою SWOT-аналізу дозволить бренду ОККО зосередитись на ключових напрямках, що сприятимуть підвищенню рентабельності та зміцненню позицій на ринку, забезпечуючи високу якість обслуговування та задоволення потреб клієнтів.

Щодо тактичного рівня, то нами пропонується провести комплексний аналіз асортименту з використанням інтегрованого підходу, що поєднує методики ABC та XYZ аналізу. Такий підхід дозволить не лише виявити найбільш значущі позиції асортименту, але й оцінити стабільність їх продажів, що є критично важливим для оптимізації логістичних процесів та управління запасами.

Оскільки офіційна звітність компанії ОККО є конфіденційною і не підлягає публікації, в даному дослідженні для аналізу асортименту АЗС застосовуються методи ABC та XYZ, засновані на умовних даних, отриманих через напівструктуровані інтерв'ю з працівниками компанії. Цей підхід дозволяє врахувати експертні оцінки щодо важливості різних товарів у асортименті та їх варіативності у продажах.

З метою дотримання етичних норм і забезпечення анонімності респондентів, результати інтерв'ю представлені у знеособленій формі, без розголошення комерційно чутливої інформації. В аналітичній частині дослідження ми пропонуємо застосувати аналітику продажів в умовних одиницях, що дозволяє проаналізувати асортимент за критеріями ABC та XYZ, не порушуючи конфіденційності даних.

ABC-аналіз базується на принципі Парето-ефективності, який у контексті управління асортиментом демонструє нерівномірність впливу різних товарних позицій на загальний результат [24]. За результатами численних досліджень встановлено, що в середньому:

- 20% асортименту забезпечують 80% продажів (група А)
- 30% асортименту забезпечують 15% продажів (група В)
- 50% асортименту забезпечують 5% продажів (група С)

Нами пропонується використання наступної методики розрахунку:

#### 1. Розрахунок частки в загальному обсязі продажів

Для кожної товарної позиції визначається її частка у загальному обсязі продажів:

$$\text{Частка позиції} = \left( \frac{\text{Продажі позиції}}{\text{Загальні продажі}} \right) \times 100\% \quad 3.1$$

## 2. Розрахунок кумулятивної частки

Кумулятивна частка обчислюється шляхом додавання часток всіх позицій у порядку спадання. Це дозволяє побачити, як змінюється загальний внесок кожної позиції в загальний обсяг продажів:

$$\text{Кумулятивна частка} = \Sigma \text{Частки позицій} \quad 3.2$$

Щодо XYZ-аналізу, то він дозволяє оцінити стабільність продажів та передбачуваність попиту. На основі аналізу наукової літератури та практичного досвіду, нами пропонуються наступні межі груп:

Група X: коефіцієнт варіації до 10%

- Характеризується високою прогнозованістю та стабільністю
- Дозволяє застосовувати автоматизовані системи замовлення

Група Y: коефіцієнт варіації 10-25%

- Характеризується сезонними коливаннями
- Потребує створення додаткових резервів

Група Z: коефіцієнт варіації понад 25%

- Характеризується нерегулярним споживанням
- Вимагає індивідуального підходу до закупівель

Для розрахунку коефіцієнта варіації використовується формула:

$$CV = (\sigma / \bar{x}) \times 100\% \quad 3.3$$

де:

- $\sigma$  - середньоквадратичне відхилення;
- $\bar{x}$  - середнє значення продажів.

Мережа АЗС ОККО є однією з провідних компаній на ринку нафтопродуктів України. Асортимент типової АЗС можна розділити на наступні категорії:

## 1. Паливна група:

- бензин А-95
- бензин А-92
- дизельне паливо
- газ

## 2. Супутні товари та послуги:

- кава та напої
- снекова продукція
- автотовари
- інші супутні товари

Для проведення АВС-аналізу нами використано умовні дані про річні продажі за кожною товарною категорією. Як видно з таблиці 3.2, загальний обсяг продажів розподілений нерівномірно між різними категоріями товарів.

Таблиця 3.2

## Структура продажів за категоріями (дані умовні)

Категорія	Річні продажі (умов. грош. од.)	Частка в продажах (%)
Бензин А-95	158 400	35,2
Бензин А-92	98 600	21,9
Дизельне паливо	112 500	25,0
Газ	45 300	10,1
Кава та напої	18 600	4,1
Снеки	8 900	2,0
Автотовари	4 500	1,0
Супутні товари	3 200	0,7

За результатами розрахунків нами отримано наступний розподіл товарних категорій (табл. 3.3):

Таблиця 3.3

## Результати ABC-аналізу

Категорія	Річні продажі (умов. грош. од.)	Частка в продажах (%)	Кумулятивна частка (%)	Група
Бензин А-95	158 400	35,2	35,2	А
Дизельне паливо	112 500	25,0	60,2	А
Бензин А-92	98 600	21,9	82,1	А
Газ	45 300	10,1	92,2	В
Кава та напої	18 600	4,1	96,3	В
Снеки	8 900	2,0	98,3	С
Автотовари	4 500	1,0	99,3	С
Супутні товари	3 200	0,7	100,0	С

Як видно з табл. 3.3, розподіл товарних категорій відповідає класичному правилу Парето:

## 1. Група А:

- Включає три основні види палива.
- Забезпечує 82,1% загального обсягу продажів.
- Становить 37,5% асортименту.

## 2. Група В:

- Включає газ та кавову продукцію.
- Забезпечує 14,2% продажів.
- Становить 25% асортименту.

## 3. Група С:

- Включає снеки, автотовари та супутні товари
- Забезпечує 3,7% продажів
- Становить 37,5% асортименту

На основі даних щомісячних продажів нами пропонуємо провести XYZ-аналіз стабільності попиту. Як видно з таблиці 3.4, різні категорії товарів демонструють різну динаміку продажів протягом року.

Таблиця 3.4

## Щомісячні продажі за категоріями (умов. грош. од.)

Категорія	Січ	Лют	Бер	Квт	Трв	Чер	Лип	Сер	Вер	Жов	Лис	Гру
Бензин А-95	12,5	12,8	13,1	13,5	13,8	14,2	14,0	13,9	13,2	12,8	12,2	12,4
Бензин А-92	8,0	8,1	8,3	8,4	8,5	8,7	8,6	8,5	8,2	8,1	7,8	7,9
Дизельне паливо	9,8	9,9	9,7	9,2	9,0	8,8	8,9	9,1	9,4	9,6	9,8	9,9
Газ	4,2	4,1	3,8	3,5	3,3	3,2	3,4	3,6	3,8	4,0	4,2	4,2
Кава та напої	1,4	1,3	1,5	1,6	1,8	1,9	1,8	1,7	1,5	1,4	1,3	1,4
Снеки	0,6	0,7	0,8	0,8	0,9	0,9	0,8	0,8	0,7	0,6	0,6	0,7
Автотовари	0,3	0,3	0,4	0,5	0,5	0,4	0,4	0,4	0,3	0,3	0,3	0,4
Супутні товари	0,2	0,2	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,2	0,2	0,2	0,2

За результатами розрахунків коефіцієнтів варіації нами отримано наступний розподіл товарних категорій (табл.3.5):

Таблиця 3.5

## Результати XYZ-аналізу

Категорія	Середнє значення	$\sigma$	CV (%)	Група
Бензин А-95	13,2	0,66	5,0	X
Бензин А-92	8,2	0,29	3,5	X
Дизельне паливо	9,4	0,38	4,0	X
Газ	3,8	0,38	10,1	Y
Кава та напої	1,6	0,21	13,4	Y
Снеки	0,7	0,11	15,2	Y
Автотовари	0,4	0,08	20,5	Y
Супутні товари	0,3	0,09	31,2	Z

Провівши XYZ-аналіз стабільності попиту, ми бачимо наступний розподіл:

1. Група X ( $CV \leq 10\%$ ):

- Включає всі види бензину та дизельне паливо.
- Характеризується високою стабільністю продажів.
- Дозволяє застосовувати автоматизовані системи управління запасами.

2. Група Y ( $10\% < CV \leq 25\%$ ):

- Включає газ, каву, снеки та автотовари.
- Демонструє помірну нестабільність продажів.
- Потребує створення додаткових резервів.

3. Група Z ( $CV > 25\%$ ):

- Включає супутні товари.
- Характеризується нестабільними продажами.
- Вимагає індивідуального підходу до управління запасами.

На основі проведених розрахунків нами побудовано інтегровану матрицю ABC-XYZ аналізу (табл. 3.6):

Таблиця 3.6

Матриця ABC-XYZ аналізу

Група	X	Y	Z
A	A-95, A-92, ДП	-	-
B	-	Газ, Кава	-
C	-	Снеки, Автотовари	Супутні товари

Проведений аналіз асортименту товарів на АЗК «ОККО» дозволяє зробити кілька важливих висновків, які підкреслюють важливість системного підходу до управління асортиментом. Основний товарообіг (82.1%) формують паливні продукти, що свідчить про їх критичну роль у фінансовому становищі компанії. Ці продукти не лише забезпечують стабільний дохід, але й акцентують необхідність ефективного управління. Супутні товари, хоч і мають допоміжний характер, є важливими для формування іміджу АЗС та підвищення загальної задоволеності клієнтів.

Група AX, що складається з основних паливних продуктів (A-95, A-92 та дизельного пального), формує 82,1% товарообігу, підкреслюючи свою критичну роль у фінансовому здоров'ї бізнесу. Висока стабільність попиту на ці продукти (коефіцієнт варіації  $CV < 5\%$ ) дозволяє компанії точно прогнозувати обсяги продажів і планувати управлінські рішення. Для цієї групи важливе впровадження

автоматизованих систем моніторингу, що дозволяє своєчасно реагувати на зміни в потребах та підтримувати оптимальний рівень запасів.

Група ВУ, яка включає газ, каву та напої, забезпечує 14.2% товарообігу та демонструє сезонні коливання (CV від 10% до 15%). Це вимагає адаптації маркетингових стратегій, таких як впровадження сезонних акцій і коригування обсягів запасів. Залучення споживачів через спеціальні пропозиції та програми лояльності може зміцнити позиції цієї групи товарів на ринку.

Група СУ, що складається зі снекової продукції та автотоварів, забезпечує близько 3% товарообігу. Вона демонструє помірну нестабільність продажів (CV від 15% до 25%), що вказує на необхідність оптимізації асортименту. Сильний маркетинговий підхід, зокрема акційні пропозиції та крос-продажі з товарами групи АХ, можуть підвищити інтерес до цієї категорії.

Група CZ включає супутні товари, які мають мінімальний внесок у товарообіг (менше 1%). Висока нестабільність продажів ( $CV > 30\%$ ) свідчить про необхідність перегляду асортименту. Оптимізація закупівель та перехід на роботу під замовлення можуть допомогти знизити ризики та підвищити рентабельність.

Впровадження зазначених рекомендацій має потенціал привести до значних покращень у функціонуванні мережі АЗК «ОККО». Очікується, що оптимізація асортименту та впровадження нових маркетингових стратегій знизять операційні витрати, підвищать якість обслуговування та покращать фінансові результати. Зміцнення конкурентних позицій забезпечить сталий розвиток компанії та можливість розширення асортименту відповідно до запитів ринку. Реалізація цих рекомендацій стане запорукою успіху у задоволенні потреб клієнтів та підвищенні фінансових показників компанії.

## ВИСНОВКИ

Розглянуто теоретико-організаційні засади управління асортиментною політикою підприємства та визначено її роль в стратегічному управлінні. Доведено, що основні принципи формування асортиментної політики включають орієнтацію на потреби споживачів, забезпечення конкурентоспроможності, рентабельність та гнучкість. У складних умовах економічної нестабільності ці принципи дозволяють підприємствам зберігати стійкість.

Охарактеризовано методи управління асортиментом, такі як ABC- та XYZ-аналіз, матриці BCG і McKinsey, а також аналіз життєвого циклу товару. Виявлено, що компанії, які ефективно застосовують ці методи, здатні швидко реагувати на зміни ринку, підвищують свою конкурентоспроможність і лояльність клієнтів. Комбінування різних підходів дозволяє досягти сталого розвитку в умовах змінного ринку.

Проаналізовано ринок світлих нафтопродуктів, який є важливою складовою енергетичного сектору України, забезпечуючи близько 40% енергоспоживання країни. Незважаючи на розвиток альтернативних джерел енергії, можна стверджувати, що залежність від нафтопродуктів збережеться в найближчі роки, оскільки вони використовуються в транспорті та промисловості як паливо та сировина. Військові дії вплинули на нафтопереробну галузь, але відмова від російських поставок і збільшення імпорту з ЄС підвищили енергетичну безпеку країни.

Проаналізовано роздрібний ринок нафтопродуктів, на якому виявлено тенденцію до консолідації, де три найбільші мережі АЗС контролюють значну частку ринку. Основними напрямками розвитку є відновлення нафтопереробних потужностей, диверсифікація джерел постачання, розвиток інфраструктури та впровадження сучасних технологій. У довгостроковій перспективі, можна

стверджувати, що перехід до екологічніших видів палива вимагатиме значних інвестицій у модернізацію інфраструктури.

Акціонерне товариство «Концерн «Галнафтогаз», власник бренду «ОККО», є одним з лідерів ринку нафтопродуктів в Україні з мережею понад 420 автозаправних комплексів, ресторанів, нафтобаз та лабораторій контролю якості. Після втрат, спричинених вторгненням, компанія зосередила зусилля на відновленні діяльності, адаптації до нових умов та розширенні мережі.

Проаналізовано асортиментну політику мережі АЗК «ОККО» та виявлено, що компанія слідує глобальним тенденціям розвитку АЗС, де паливо є лише частиною пропозиції. Компанія активно розвиває концепцію «АЗС як місце для комфортної зупинки», пропонуючи широкий спектр товарів і послуг, що дозволяє диверсифікувати доходи, залучати клієнтів і створювати додаткову цінність. Зважаючи на зростаючу конкуренцію та низьку маржинальність продажу палива, компанія зосереджена на розширенні асортименту та наданні комплексних послуг, що є ключовою конкурентною перевагою для утримання лідерських позицій на ринку.

Розроблено рекомендації щодо оптимізації асортименту АЗК «ОККО» для підвищення ефективності компанії. За результатами SWOT-аналізу виявлено сильні сторони (широкий асортимент, високий рівень сервісу) та слабкі моменти (залежність від імпорту, конкуренція). Запропоновано розвиток власних марок, розширення асортименту екологічних товарів та впровадження електрзарядних станцій. Також розроблено рекомендації щодо використання методів ABC та XYZ аналізу для оптимізації запасів. Реалізація цих рекомендацій допоможе знизити витрати, покращити обслуговування та фінансові результати, зміцнивши конкурентні позиції та забезпечивши сталий розвиток компанії.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ажіотаж на ринку пального в Україні зник – Мінекономіки. Радіо Свобода. Новини. Економіка. 02.09.2022. URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/news-palyvo-ukrayina-viyna/32015768.html> (дата звернення: 24.11.2024).
2. Аналіз ринку нафтогазових продуктів України консалтингової компанії OILPOINT. URL: <https://oilpoint.com.ua/kto-skolko-prodaet-benzyna-v-ukraine/> (дата звернення 03.11.2024)
3. Борисова Т., Дудар В., Галько Л., Крупник А. Дослідження доступності до інклюзивної медицини через призму маркетингового аналізу. *Галицький економічний вісник*. 2023. Том 84. № 5. С. 123-131. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/84/1220.pdf>. (дата звернення: 12.11.2024).
4. 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.
5. Борисова Т.М, Хрупович С.Є., Галько Л.Р. Маркетингове дослідження доступності послуг для людей з обмеженими можливостями у територіальних громадах України. *Галицький економічний вісник*. 2024. Том 87. № 2. С. 188-198. URL: [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2024.02.181](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.02.181). (дата звернення: 26.11.2024).
6. Борисова Т.М., Окрепкий Р.Б., Дудар В.Т. Використання інструментів маркетингових досліджень при виявленні потреб людей з обмеженими можливостями. *Вісник Хмельницького національного університету*. Економічні науки. 2023. №1 (314). С. 154-159.
7. Борисова Т.М., Процишин Ю.Т. Маркетингове дослідження потреб жінок та дівчат – внутрішньо переміщених осіб. *Галицький економічний вісник*. 2023. Том 80. №1. С. 76-85 URL:

- [https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/40938/2/GEB\\_2023v80n1\\_Borysova\\_T-Marketing\\_research\\_of\\_female\\_76-85.pdf](https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/40938/2/GEB_2023v80n1_Borysova_T-Marketing_research_of_female_76-85.pdf) (дата звернення: 17.11.2024).
8. Борисова Т.М., Процишин Ю.Т., Галько Л.Р. Управління маркетингом та заходи для зменшення сприйманого ризику в бізнесі: аналіз взаємозв'язку. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2023. Вип. 5 (322). URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-322-5-15> (дата звернення: 26.11.2024).
  9. Галько Л.Р. Бізнес-планування розвитку компанії: базові технології та методологічні проблеми. Економіка та суспільство. 2022. Випуск 42. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/issue/view/42> (дата звернення: 26.11.2024).
  10. Зозульов О. В. Система маркетингових моделей товару. *Маркетинг і цифрові технології*. 2021. Т.5, №3. С. 6-17. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mardigt\\_2021\\_5\\_3\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mardigt_2021_5_3_4) (дата звернення 03.11.2024)
  11. Іванечко Н., Дудар В., Павелко В. Пошуковий маркетинг. *Галицький економічний вісник*. 2022. Том 74. № 1. С. 158-162. URL: [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2022.01.158](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.01.158) (дата звернення: 26.11.2024).
  12. Іванечко Н., Оконський М. Управління продажами у сфері послуг. *Галицький економічний вісник*. 2023. Том 85. № 6. С. 158-162. URL: [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2023.06.167](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.06.167) (дата звернення: 22.11.2024).
  13. Іванечко Н.Р., Оконський М.В. Рекламно-комунікаційна індустрія України: вплив факторів макросередовища. *Вісник Хмельницького національного університету*. Економічні науки. 2023. №6 (324). С. 215-219. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-324-6-36> (дата звернення: 26.11.2024).

14. Іванечко Н.Р., Окрепкий Р.Б., Павелко В.І. SEO оптимізація: семантичне ядро. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2022. Випуск 1 (87). С. 109-114. URL: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2022-1-16> (дата звернення: 12.11.2024)
15. Косар Н. С., Яричевська Я. І. Активізація маркетингових комунікацій АТ «Концерн «Галнафтогаз» у напрямі підвищення його конкурентоспроможності // *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2023. Т.1. № 19. С. 115–125. URL: <http://hdl.handle.net/123456789/17245> (дата звернення: 18.11.2024).
16. Косар Н. С., Яричевська Я. І. Загрози та перспективи розвитку операторів на ринку світлих нафтопродуктів України. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2021. № 3 (2). С. 193-203. <https://doi.org/10.23939/smeu2021.02.193> (дата звернення: 12.11.2024)
17. Костромін А. О. Основні аспекти управління товарним асортиментом бізнес-організації. *Молодий вчений*. 2021. № 1(2). С. 163-166.
18. Котлер Філіп. Маркетинг від А до Я. 80 концепцій, які варто знати кожному менеджеру / пер. з англ. Олексій Сіпігін. Київ: Альпіна Паблішер, 2021. 251 с.
19. Кочнова І.В. Управління асортиментом товарів в роздрібній торгівлі в умовах війни. URL: [https://www.researchgate.net/profile/Vadym-Polishchuk/publication/365610152\\_Osoblivosti\\_finansovoi\\_politiki\\_v\\_umovah\\_vijskovogo\\_stanu/links/637a769e54eb5f547cec296b/Osoblivosti-finansovoi-politiki-v-umovah-vijskovogo-stanu.pdf#page=432](https://www.researchgate.net/profile/Vadym-Polishchuk/publication/365610152_Osoblivosti_finansovoi_politiki_v_umovah_vijskovogo_stanu/links/637a769e54eb5f547cec296b/Osoblivosti-finansovoi-politiki-v-umovah-vijskovogo-stanu.pdf#page=432) (дата звернення: 12.11.2024).
20. Крикавський Є. В., Лисенко-Гелембюк К. М., Яричевська Я. І. Управління репутацією АТ "Концерн Галнафтогаз" на ринку світлих нафтопродуктів України. *Академічні візії*. Серія «Соціальна та поведінкові науки». 2022. № 12. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/67> (дата звернення 17.11.2024)
21. Кубишина Н. С. Управління асортиментною політикою підприємства. *Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський*

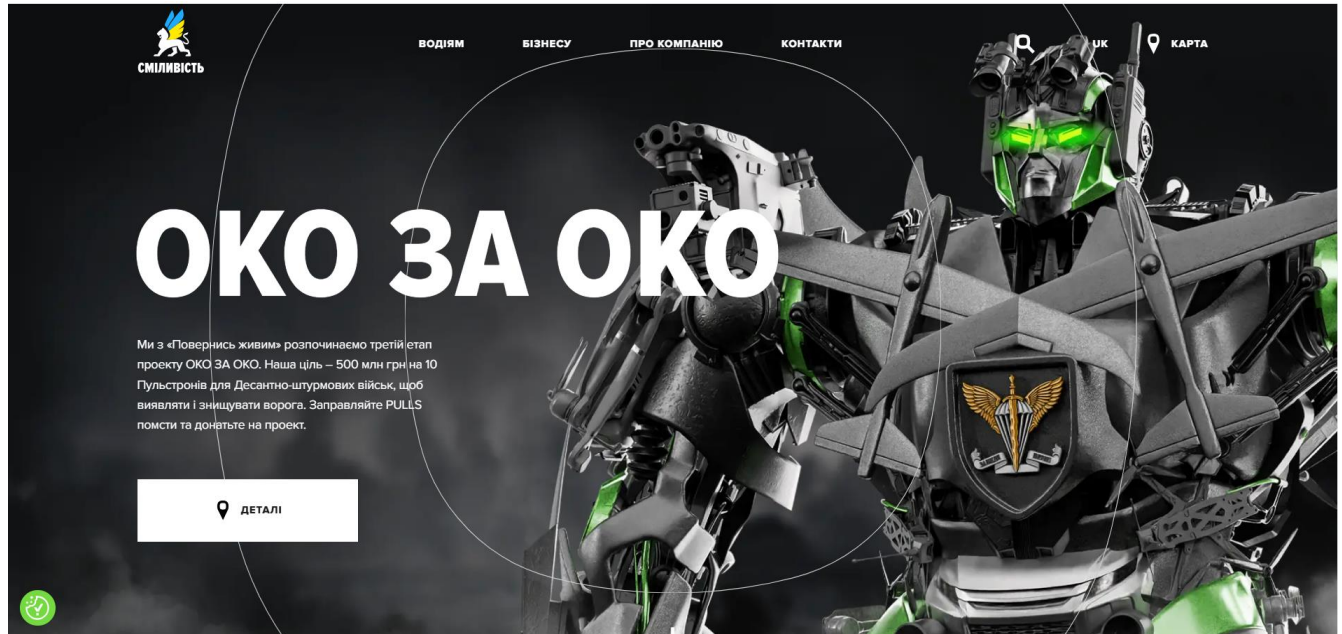
- політехнічний інститут»*. 2019. № 16. С. 287-300. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi\\_2019\\_16\\_32](http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi_2019_16_32) (дата звернення: 05.11.2024).
22. Кузьо Н. Є., Косар Н. С. Тренди ринку світлих нафтопродуктів України та перспективи енегретичної безпеки у цій сфері. *Економіка та право*. 2023. № 2. С. 60-70. URL: <https://doi.org/10.15407/econlaw.2023.02.060> (дата звернення: 15.11.2024)
23. Кульчицька А. Є. Управління асортиментом на ринку крафтової продукції. *Актуальні проблеми економіки та управління*. 2018. Вип. 12. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/c0f2738e-f542-450c-9d1e-6ec7a5e26a5e/content> (дата звернення: 22.11.2024)
24. Лишенко М.О., Муштай В.А., Нечипоренко В.В., Шумкова О.В. Інноваційно-методичні та наукові основи з оцінювання товарного асортименту в маркетинговому менеджменті підприємства. *Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки*. 2021. Т.2. №2. С.267-278.
25. Магас В.М., Кантур К.С. Конкурентна політика на ринку нафтопродуктів України: загальнодержавний контекст і регіональна специфіка. *Регіональна економіка*. 2018. № 1. С. 111-119.
26. Маркетинг [Електронний ресурс] : навч. посіб. / Н. Іванечко, Т. Борисова, Ю. Процишин [та ін.] ; за ред. Н. Р. Іванечко. - Тернопіль : ЗУНУ, 2021. - 180 с., URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/42757> (дата звернення: 12.11.2024).
27. Маркетингова товарна політика [Текст] : підручник / Євген Васильович Крикавський, Інна Олександрівна Дейнега, Олександр Вікторович Дейнега, Наталія Степанівна Косар. — Львів : Львівська політехніка, 2022. — 376 с.
28. Маркетингові дослідження: підручник / Н. С. Косар [та ін.] ; Нац. ун-т "Львів. політехніка". Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2021. 457 с.
29. Маслак О. І. Напрями регулювання середовища конкуренції на вітчизняному ринку світлих нафтопродуктів. *Інфраструктура ринку*. 2016. Вип. 1. С. 52—56.

- URL: <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/07/MaslakO.-I.pdf> (дата звернення: 12.11.2024).
30. Мірошник М. В. Дослідження чинників впливу формування асортиментної політики підприємства [Електронний ресурс] / М. В. Мірошник, К. Ю. Тимофеев, С. О. Юрченко // Science, society, education: topical issues and development prospects : Abstracts of the 5<sup>th</sup> Intern. sci. and practical conf., Kharkiv, Ukraine, April 12-14, 2020 / edit. M. L. Komarytskyu. – Electronic text data. – Kharkiv, Ukraine : SPC "Sci-conf.com.ua", 2020. – P. 771-773.
31. Окландер М. А., Чукурна О.П. Маркетингова цінова політика: підручник. Одес. нац. політехн. ун-т. Київ : Центр учбової літератури, 2022. 283 с.
32. Окрепкий Р.Б., Дудар В.Т. Упровадження концепції маркетингового управління в діяльність підприємств міського електротранспорту. *Галицький економічний вісник*. 2020. № 1. С. 118-131.
33. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 18.11.2024).
34. Офіційний сайт ОККО. URL: <https://www.okko.ua/> (дата звернення: 12.11.2024).
35. Писаренко В.В., Багорка М.О. Стратегічний маркетинг: навч. посіб. – Дніпро: Видавець, 2020 - 240 с.
36. Процишин Ю.Т. Креативність у маркетингу – найбільш затребуваний soft skill сьогодення. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022, № 2, Том 2. С. 66-72. URL: [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2022/09/vknu-es-2022-n2t2304\\_11.pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2022/09/vknu-es-2022-n2t2304_11.pdf) (дата звернення: 12.11.2024).
37. Процишин Ю.Т. Термінологія з маркетингу соціальних мереж (SMM). Тернопіль: ЗУНУ, 2023. 49 с. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/49380> (дата звернення: 26.11.2024).
38. Словник понять і термінів з маркетингу / Борисова Т.М., Галько Л.Р., Дудар В.Т., Іванечко Н.Р., Окрепкий Р.Б., Процишин Ю.Т., Хрупович С.Є. - Тернопіль:

- ЗУНУ, 2023. 112 с., URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/49382> (дата звернення: 12.11.2024).
39. Філіп Котлер, Гарі Армстронг. Основи маркетингу. Київ: Науковий світ. 2023. 880 с.
40. 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. <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/38699> (дата звернення: 12.11.2024).
41. Хрупович Світлана, Мазур Олександр, Сливяк Антон. Технології використання штучного інтелекту у B2B маркетингу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2024. № 3. С. 354-357. URL: [https://scholar.google.com/citations?view\\_op=view\\_citation&hl=th&user=iq0kQWUAAAAJ&cstart=20&pagesize=80&citation\\_for\\_view=iq0kQWUAAAAJ:LPZeul\\_q3PIC](https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=th&user=iq0kQWUAAAAJ&cstart=20&pagesize=80&citation_for_view=iq0kQWUAAAAJ:LPZeul_q3PIC) (дата звернення: 12.11.2024).
42. Хрупович Світлана, Процишин Юлія. Студії креативного маркетингу: електронний навч. посібник. Тернопіль: Західноукраїнський національний університет, 2021. 146 с.
43. 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) (дата звернення: 18.11.2024).
44. Шевченко А.В., Борисенко О.С., Фісун Ю.В. та Крапко О.М. Маркетингова товарна політика. Київ, 2022. 68 с.

## **ДОДАТКИ**

## Додаток А

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

## Додаток Б

Скріншот сторінки <https://okozaoko.okko.ua/>