



**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ»**

Кафедра маркетингу та аналітичної економіки

Допустити до захисту
Завідувач кафедри _____ к.екоп.н. Дацишин М. Б.
« ____ » червня 2026 р.

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«Маркетингове управління збутовою політикою підприємства в умовах
війни (за матеріалами АТ «Концерн Галнафтогаз»)»**

Здобувача вищої освіти 4 курсу, групи МТ-41з
спеціальності 075 «Маркетинг»

Пелеха Максима Івановича

(прізвище, ім'я, по-батькові)

Науковий керівник: _____
(підпис)

Струк Наталія Романівна

(прізвище, ім'я, по-батькові)

кандидат економічних наук, доцент

(науковий ступінь, вчене звання)

Рецензент: _____
(підпис)

Даниляк Василь Валерійович,

(прізвище, ім'я, по-батькові)

директор АТ «Концерн Галнафтогаз»

(науковий ступінь, вчене звання або посада)

Львів - 2026

ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра	маркетингу та аналітичної економіки
Ступінь	бакалавр
Галузь знань	07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність	075 «Маркетинг»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри маркетингу та
аналітичної економіки

_____ Дацишин М.Б.

«___» жовтня 2025 року

З А В Д А Н Н Я ЗДОБУВАЧЕВІ НА БАКАЛАВРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Пелеху Максиму Івановичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: **«Маркетингове управління збутовою політикою підприємства в умовах війни (за матеріалами АТ «Концерн Галнафтогаз»)»**

Керівник роботи:

Струк Наталія Романівна

кандидат економічних наук, доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по інституту від *06 жовтня 2026 року №151*

2. Строк подання студентом роботи 30 травня 2026 року

3. Вихідні дані до роботи *Нормативно-правові акти та закони*

України, наукові публікації за темою дослідження, статистичні дані

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) *Вступ. Теоретичний розділ – методологічні основи*

дослідження. Практичний розділ – розрахунково-аналітичні

матеріали. Прогнозний розділ. Висновки. Список використаних джерел.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

Рис. 1.1 – 1.5 і табл. 1.1 – 1.2 – теоретичні та методологічні основи маркетингової збутової політики підприємства.

Рис. 2.1 – 2.4 і табл. 2.1 – 2.4 – дослідження маркетингової збутової політики АТ «Концерн Галнафтогаз».

Табл. 3.1 – 3.2 – удосконалення маркетингової збутової політики компанії.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
	<i>Консультанти відсутні</i>		

7. Дата видачі завдання: 20 жовтня 2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	<i>Збір та опрацювання літературних джерел</i>	<i>листопад-2025 р.</i>	<i>Остаточне затвердження плану</i>
2.	<i>Написання першого розділу роботи</i>	<i>січень-лютий 2026р.</i>	<i>роботи</i>
3.	<i>Написання другого розділу роботи</i>	<i>березень-квітень 2026 р.</i>	
4.	<i>Написання рекомендаційної частини роботи</i>	<i>травень-2026 р.</i>	<i>Перевірка на унікальність</i>
5.	<i>Захист бакалаврської кваліфікаційної роботи</i>	<i>червень – 2026 р.</i>	

Здобувач

(підпис)

Пелех М.І.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Струк Н. Р.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Максим Пелех. Маркетингове управління збутовою політикою підприємства в умовах війни (за матеріалами АТ «Концерн Галнафтогаз»). Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня бакалавр за галуззю знань «Управління та адміністрування» спеціальності «Маркетинг». Львів, 2026.

Обсяг роботи становить 64 сторінок, включаючи 8 таблиць, 9 рисунків.

В роботі розкрито поняття збуту та збутової діяльності підприємства; вивчено цілі та методи забезпечення ефективності збутової політики; досліджено зміст та особливості формування збутової політики підприємства; охарактеризовано збутову діяльність АТ «Концерн Галнафтогаз»; проаналізовано особливості реалізації збуту пального в умовах війни; здійснено діагностику збутового потенціалу концерну «Галнафтогаз» на ринку пального України; запропоновано напрямки розвитку збутової діяльності АТ «Концерн Галнафтогаз»; розроблено рекомендації щодо оптимізації асортиментного портфелю компанії.

На основі опрацювання теоретичного та практичного матеріалів зроблені відповідні висновки та внесено пропозиції.

Ключові слова: збут, маркетинг, збутова політика, війна, просування, канали розподілу.

ANNOTATION

Maksym Pelekh. Marketing management of the enterprise's sales policy in wartime conditions (based on materials from JSC "Concern Galnaftogaz"). Manuscript.

Research for the degree of bachelor in the field of knowledge "Management and Administration" with a specialty "Marketing". Lviv, 2026.

The volume of the work is 64 pages, including 8 tables, 9 figures.

The work reveals the concept of sales and sales activities of the enterprise; the goals and methods of ensuring the effectiveness of the sales policy are studied; the content and features of the formation of the enterprise's sales policy are investigated; the sales activities of JSC "Concern Galnaftogaz" are characterized; the features of fuel sales in wartime conditions are analyzed; diagnostics of the sales potential of the concern "Galnaftogaz" on the fuel market of Ukraine are carried out; directions for the development of sales activities of JSC "Concern Galnaftogaz" are proposed; recommendations are developed for optimizing the company's assortment portfolio.

Based on the study of theoretical and practical materials, relevant conclusions were drawn and proposals were made.

Key words: sales, marketing, sales policy, war, promotion, distribution channels.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ	
МАРКЕТИНГОВОЇ ЗБУТОВОЇ ПОЛІТИКИ	
ПІДПРИЄМСТВА.....	
1.1 Поняття збуту та збутової діяльності підприємства	9
1.2 Цілі та методи забезпечення ефективності збутової політики	16
1.3 Зміст та особливості формування збутової політики підприємства	21
Висновки до I розділу.....	28
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЗБУТОВОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ ПОЛІТИКИ	
АТ «КОНЦЕРН «ГАЛНАФТОГАЗ».....	
2.1 Загальна характеристика збутової діяльності АТ «Концерн Галнафтогаз».....	29
2.2 Аналіз особливостей реалізації збуту пального в умовах війни	36
2.3 Діагностика збутового потенціалу концерну «Галнафтогаз» на ринку пального України.....	44
Висновки до II розділу.....	51
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ЗБУТОВОЇ	
ПОЛІТИКИ КОМПАНІЇ	
3.1 Напрямки розвитку збутової діяльності АТ «Концерн Галнафтогаз».....	52
3.2 Розробка рекомендацій щодо оптимізації асортиментного портфелю компанії	60
Висновки до III розділу.....	65
ВИСНОВКИ.....	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	70

ВСТУП

Актуальність обраної теми дослідження зумовлюється активним розвитком ринкового середовища та трансформацією ринкових відносин між суб'єктами господарювання. Збутова діяльність підприємства належить до базових функцій, оскільки саме вона забезпечує безпосереднє доведення товару до кінцевого споживача. Рівень ефективності збуту безпосередньо впливає на ступінь задоволеності клієнтів, обсяги доходів підприємства, ділову репутацію та імідж компанії, що в сукупності формує складний багаторівневий управлінський процес. Застосування результативних інструментів збутової політики сприяє посиленню конкурентних переваг підприємства на відповідному ринку.

Усі засоби та інструменти, які використовує менеджер зі збуту у своїй професійній діяльності, спрямовані на підтримку процесу прийняття обґрунтованих управлінських рішень і забезпечення контролю за рухом товару від виробника до кінцевого споживача. Особливої значущості це набуває в умовах мінливої та нестабільної ринкової кон'юнктури, характерної для українського ринку нафтопродуктів.

Після початку повномасштабного вторгнення ринок пального зазнав глибоких структурних трансформацій, зокрема відбулося перепланування схем постачання нафтопродуктів, формування альтернативних логістичних маршрутів і систем зберігання пального, удосконалення механізмів ціноутворення, а також запровадження заходів, спрямованих на підтримку добросовісної конкуренції серед учасників ринку. Сукупність зазначених чинників формує підвищений рівень нестабільності та створює потенційні ризики для досягнення збутових цілей підприємств, у тому числі внаслідок скорочення платоспроможного попиту.

Первинне формулювання проблеми та її значущість обумовлені тим, що в сучасних економічних умовах наукові дослідження, пов'язані з розробкою та

вдосконаленням механізмів управління збутовою діяльністю підприємств, набувають особливої актуальності.

Ключові проблеми дослідження пов'язані з тим, що без належної організації та розвитку збутової діяльності неможливе ефективне функціонування та подальше вдосконалення системи управління підприємством у цілому.

Стан і рівень наукової розробки проблематики у спеціалізованій літературі свідчать про те, що питання збуту продукції та використання різноманітних систем розподілу займають провідне місце в економіці підприємства. Цим аспектам присвячені численні праці вітчизняних і зарубіжних науковців, зокрема: І. Абрамовича, Г. Арсмитронга, Л. Балабанової, Л. Безуглої, П. Белінського, О. Белоусової, А. Войчака, В. Вонга, П. Гаврилка, В. Гамалія, П. Гейка, К. Глазкової, М. Гончаренка, Т. Григорчук, Ю. Залознової, Н. Іваночко, В. Кислого, А. Ключника, Ф. Котлера, О. Красноруцького, І. Кулиняка, А. Куса, Н. Лагоцької, Г. Левківа, О. Матвієць, Е. Матіса, С. Мочерного, Є. Музички, В. Обозної, М. Окландера, О. Падухевича, П. Перерви, Г. Пересадька, А. Сакуна, Дж. Сондерса, О. Танасійчука, Н. Тереньєвої, Л. Файна, Дж. Ховарта, С. Хруповича, С. Шпилика та інших дослідників.

Об'єктом дослідження у бакалаврській роботі визначено збутову діяльність підприємства як важливу складову його господарської діяльності.

Предметом дослідження є аналіз теоретичних засад формування та реалізації збутової політики, а також особливості її практичного впровадження в діяльності АТ «Концерн Галнафтогаз».

Метою кваліфікаційної роботи є аналіз процесу організації збуту та розроблення комплексу заходів, спрямованих на підвищення ефективності збутової політики підприємства на прикладі АТ «Концерн Галнафтогаз».

Реалізація поставленої мети передбачає виконання таких основних завдань:

- розкрити сутність поняття збуту та зміст збутової діяльності підприємства;
- дослідити цілі та методи забезпечення результативності збутової політики;

- проаналізувати зміст і специфіку формування збутової політики підприємства;
- надати характеристику збутовій діяльності АТ «Концерн Галнафтогаз»;
- здійснити аналіз особливостей реалізації пального в умовах воєнного стану;
- провести діагностику збутового потенціалу концерну «Галнафтогаз» на ринку пального України;
- обґрунтувати напрями розвитку збутової діяльності АТ «Концерн Галнафтогаз»;
- розробити рекомендації щодо оптимізації асортиментного портфеля компанії.

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною базою кваліфікаційної роботи слугують наукові концепції та підходи у сфері економіки, конкурентоспроможності, загального та стратегічного менеджменту, висвітлені у працях вітчизняних і зарубіжних авторів. У ході виконання роботи застосовано поєднання методологічних підходів до формування управлінських рішень в економічних системах і сучасному менеджменті, а також загальнонаукові методи дослідження, зокрема порівняльний і структурний аналіз, синтез, економіко-статистичні методи збору та обробки даних, економіко-математичні методи аналізу й методи експертних оцінок.

Джерельну базу дослідження становлять наукові праці з питань управління збутовою діяльністю, нормативно-правові акти, що регламентують функціонування мереж автозаправних станцій і ринку пального загалом, результати маркетингових досліджень паливного ринку, фінансова звітність АТ «Концерн Галнафтогаз», матеріали маркетингового департаменту, а також дані моніторингу офіційного вебсайту та сторінок компанії в соціальних мережах.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості впровадження запропонованих напрямів і стратегій розвитку збутової діяльності АТ «Концерн Галнафтогаз», що сприятиме забезпеченню безперебійного постачання нафтопродуктів у межах єдиної корпоративної

збутової мережі та зростанню доходів компанії шляхом виходу на суміжні ринки відновлювальної енергетики.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, основного тексту загальним обсягом 64 сторінки, а також містить 8 таблиць, 9 рисунків і список використаних джерел, що налічує 64 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ МАРКЕТИНГОВОЇ ЗБУТОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Поняття збуту та збутової діяльності підприємства

Ефективна діяльність підприємств можлива лише за умови економічно обґрунтованого управління, рівень якого значною мірою залежить від здатності здійснювати всебічний аналіз власної господарської діяльності.

У сучасних умовах розвитку ринкових відносин і переважання підприємницької моделі господарювання особливої значущості набуває необхідність комплексного дослідження всіх складових збутової діяльності суб'єктів господарювання.

Реалізація продукції є ключовим елементом виробничо-збутової діяльності підприємства, адже саме в процесі збуту відбувається просування виготовленої продукції на ринок до кінцевих споживачів, які мають потребу в певному товарі. Збутовий процес характеризується багатогранністю: з одного боку, він забезпечує компенсацію витрат, понесених на виробництво, та реалізацію інтересів виробника, а з іншого — сприяє задоволенню потреб споживачів.

Головним призначенням збуту є реалізація економічних інтересів підприємця шляхом отримання максимального прибутку та мінімізації витрат за рахунок повного задоволення платоспроможного попиту споживачів.

Значення збуту в системі господарської діяльності підприємства можна охарактеризувати таким чином:

1. Збут виступає підсумковим показником результативності діяльності підприємства, оскільки саме на етапі реалізації визначається ступінь задоволення потреб клієнтів і можливість отримання прибутку.

2. Збутова система забезпечує підготовку продукції до продажу, зокрема здійснює її пакування, маркування та транспортування, що дозволяє підприємству зосередити основні зусилля на виготовленні якісної продукції.

3. Збутова діяльність формує прямий зв'язок зі споживачами, завдяки чому підприємство отримує цінну маркетингову інформацію щодо рівня попиту та очікувань споживачів.

4. Налагоджена збутова мережа є чинником підвищення конкурентоспроможності підприємства, оскільки сприяє розширенню кола споживачів та зростанню обсягів реалізації продукції [34].

Наукові підходи до трактування поняття «збут» доцільно узагальнити за сімома класифікаційними ознаками (див. рис. 1.1).

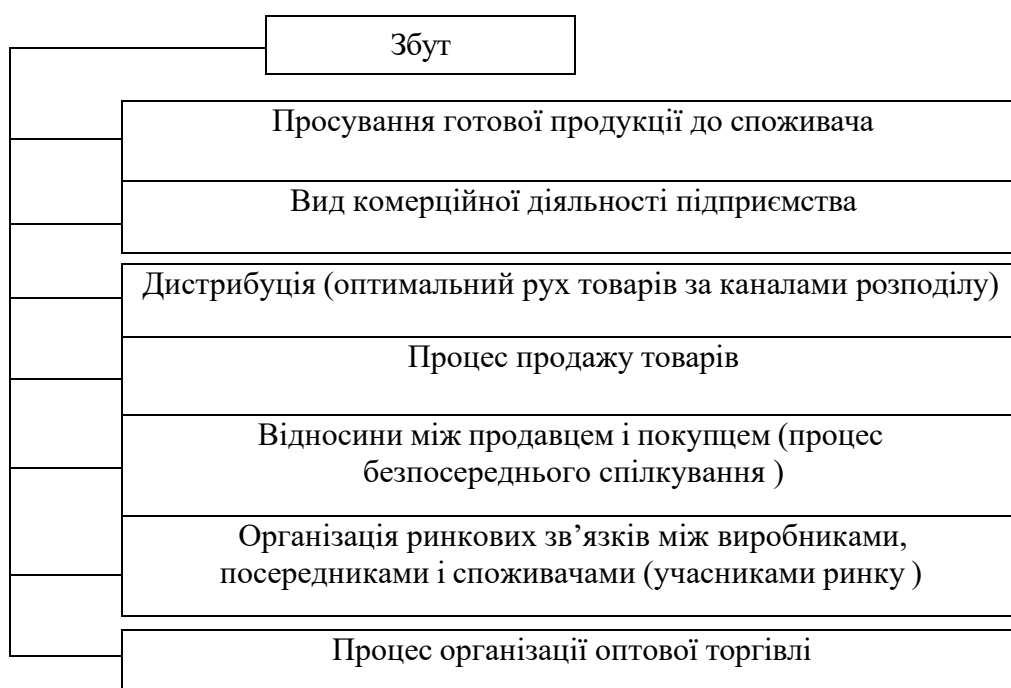


Рис. 1.1. Систематизація різних наукових підходів до визначення змісту терміну «збут»*

*Джерело: складено автором на основі [34]

Отже, збут виступає окремим напрямом діяльності підприємства, що орієнтований на задоволення інтересів як самого суб'єкта господарювання, так і його споживачів. Основним призначенням збуту є досягнення визначених заздалегідь цілей і отримання конкретного запланованого результату. Крім того, збутовий процес сприяє налагодженню та розвитку взаємовідносин зі споживачами, що, у свою чергу, дозволяє підвищити ефективність функціонування підприємства та зміцнити його конкурентні позиції на ринку.

На нашу думку, збут є завершальною стадією господарської діяльності підприємства та водночас показником його життєздатності як у поточний період, так і в перспективі. Саме ефективна організація збутової діяльності забезпечує підприємству можливість отримання максимального прибутку й підтримання високого рівня конкурентоспроможності в умовах постійних змін ринкового середовища. Водночас вона сприяє закріпленню підприємства на відповідному сегменті ринку та збереженню стабільних позицій упродовж тривалого часу.

У межах даного дослідження слід зазначити, що вперше поняття збутової діяльності було сформульовано представниками Гарвардської школи бізнесу у 1958 році, де воно трактувалося як діяльність, спрямована на прибуткове задоволення споживчих потреб [35].

На сьогодні наукова література містить значну кількість підходів до визначення сутності поняття «збутова діяльність». Узагальнюючи трактування цього терміна, запропоновані вітчизняними та зарубіжними науковцями, їх доцільно поділити на підходи у широкому та вузькому розумінні. У широкому сенсі збутова діяльність розглядається як сукупність маркетингових збутових стратегій підприємства, комплекс заходів, спрямованих на формування асортименту продукції та рівня цін, створення попиту і стимулювання реалізації. До цього підходу належать реклама, сервісне обслуговування клієнтів, укладання договорів купівлі-продажу, транспортування продукції,

стягнення дебіторської заборгованості, організаційні та логістичні процеси й інші складові збутової діяльності. У вузькому розумінні збут зводиться лише до взаємовідносин між продавцем і покупцем, тобто до завершальної стадії руху товару від виробника до споживача.

П. Белінський зазначає, що комерційна діяльність у загальному розумінні являє собою процес просування готової продукції на ринок з метою отримання підприємницького прибутку [7].

Т. Лук'янець визначає збутову діяльність як процес виведення готової продукції на ринок і організацію товарообміну, результатом якого є отримання підприємцем прибутку [9].

С. Хрупович підкреслює, що збутова діяльність є процесом організаційно-господарської діяльності, який охоплює маркетингову складову (дослідження та аналіз ринкової кон'юнктури, визначення обсягів реалізації, вибір і управління каналами збуту) та логістичну складову (транспортування, зберігання продукції, управління запасами, обробку замовлень). Зазначена діяльність здійснюється з метою досягнення економічного ефекту від реалізації продукції споживачам і формування позитивного іміджу підприємства на ринку [13].

За твердженням О. Ямкової, збутова діяльність реалізується у двох основних напрямках:

1. Тактичному, який передбачає здійснення конкретних дій щодо регулювання процесу реалізації продукції та впровадження маркетингових інструментів підприємства, що забезпечують досягнення поставлених цілей. До цього напрямку належать аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, організація та стимулювання системи збуту, а також прогнозування.

2. Стратегічному, що полягає у виборі стратегії охоплення цільових ринків, формуванні дистриб'юторської мережі та плануванні системи руху товарів [64].

Як зазначають І. Нечипорук і А. Гречко, збутова діяльність являє собою комплекс заходів і взаємовідносин, за допомогою яких приймаються стратегічні рішення у сфері збуту, а також забезпечується доведення товару до споживача у формі, придатній для його використання [16].

Отже, наявність значної кількості підходів до визначення терміна «збутова діяльність» зумовлює необхідність узагальнення та систематизації основних наукових підходів, що склалися у цій сфері (див. рис. 1.2).

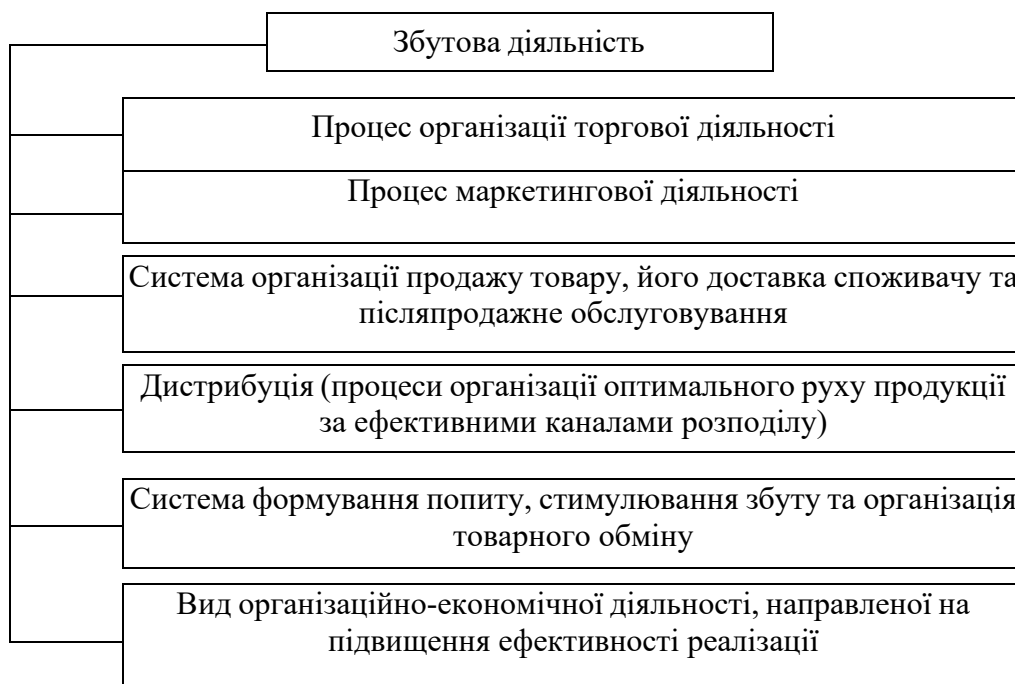


Рис. 1.2. Систематизація наукових підходів до визначення змісту дефініції «збутова діяльність підприємства»*

*Джерело: складено автором на основі [9]

Отже, узагальнення результатів опрацювання наукових публікацій дає підстави стверджувати, що термін «збутова діяльність» у більшості випадків трактується як тотожний поняттю «збут» і розглядається як комплекс взаємопов'язаних дій, спрямованих на формування споживчого попиту та створення результативних каналів реалізації, налагодження маркетингових комунікацій, організацію дистрибуції й продаж готової продукції з метою отримання прибутку та максимального задоволення потреб споживачів.

Слід також підкреслити, що на здійснення збутової діяльності підприємства впливає значна кількість різнопланових чинників. Так, на думку І.

Кулиняка та О. Кошик, функціонування збутової діяльності суб'єктів господарювання визначається сукупністю таких факторів:

- чинники внутрішнього середовища: рівень професійної підготовки персоналу; фінансово-економічний стан підприємства; специфіка товарів і послуг; обсяги та масштаби виробничої діяльності;

- чинники зовнішнього середовища: нормативно-правове регулювання; конкурентне середовище; платоспроможність споживачів; забезпеченість ресурсами; система каналів розподілу; особливості та характер попиту [14].

Л. Балабанова та Ю. Митрохіна у своїх дослідженнях зазначають, що визначальний вплив на збутову діяльність мають такі складові:

- організаційна система збуту продукції;
- процеси доставки товарів споживачам і післяпродажне сервісне обслуговування;
- фактори макросередовища;
- безпосереднє ринкове оточення;
- внутрішні умови функціонування підприємства;
- рівень ризику, притаманний процесу реалізації продукції [7].

С. Тульчинська та Ю. Лебедева пропонують класифікувати чинники впливу на збутову діяльність підприємства за двома узагальненими групами:

- ендогенні чинники, до яких належать споживчі та якісні характеристики продукції, наявний збутовий потенціал підприємства, а також обрана стратегія його розвитку;
- екзогенні чинники, що охоплюють ринкові умови, політичні, соціокультурні, економічні та правові складові зовнішнього середовища [27].

Зазначимо, що до ключових елементів, які формують збутову діяльність підприємства, зазвичай відносять:

- організацію транспортування продукції;
- забезпечення належних умов її зберігання;
- безпосередню реалізацію товарів;
- надання сервісних послуг та обслуговування споживачів.

Водночас альтернативний підхід до структурування елементів збутової діяльності підприємства представлений у наукових працях С. Хруповича (див. рис. 1.3).

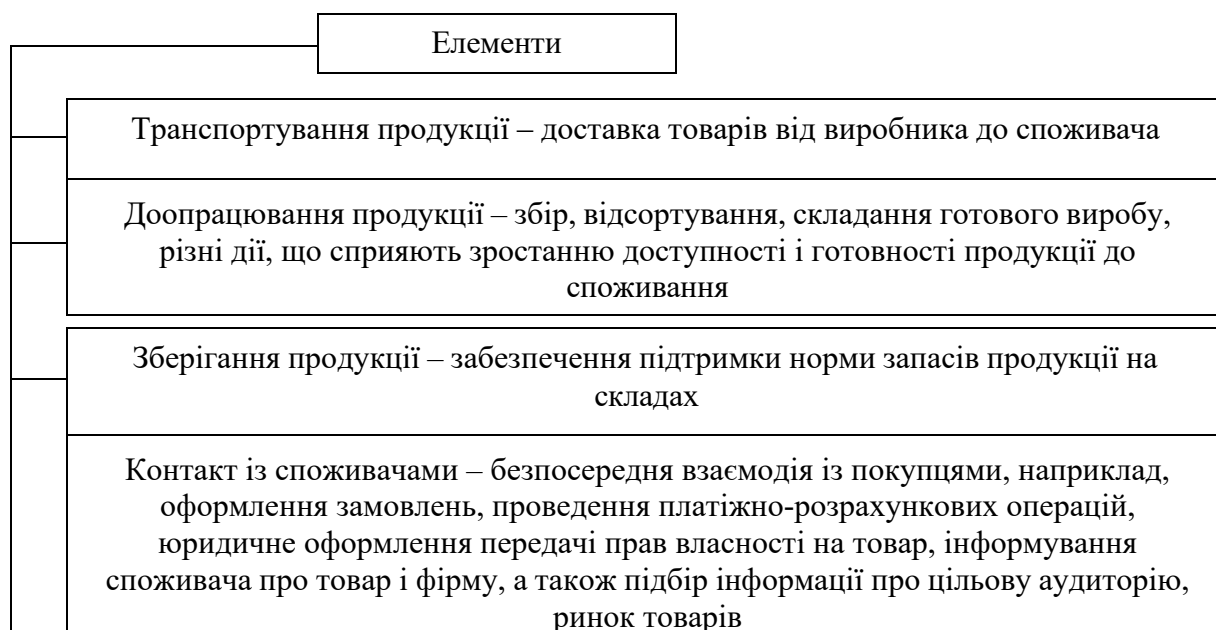


Рис. 1.3. Елементи збутової діяльності підприємства*

*Джерело: складено автором на основі [27]

Реалізація поставлених цілей у сфері збуту та виконання відповідних завдань забезпечуються через сукупність функцій збутової діяльності. До основних із них належать:

1. Розроблення збутової стратегії підприємства. Зазначена функція передбачає формування довгострокового курсу реалізації продукції, орієнтованого на максимально повне задоволення потреб споживачів і зростання прибутковості підприємства. У межах її здійснення проводиться дослідження ринку та конкурентного середовища, визначається цільовий сегмент споживачів, обґрунтовується позиціонування товару та формується політика ціноутворення.

2. Обрання каналів реалізації продукції. Дана функція полягає у визначенні найбільш ефективної системи доведення товару до кінцевого споживача. Вона охоплює вибір відповідних каналів збуту, серед яких можуть бути власні торговельні точки, дистриб'юторські мережі, онлайн-платформи та

інші способи продажу. Раціональність вибору каналів безпосередньо впливає на результативність і економічну ефективність збутової діяльності.

3. Формування та опрацювання інформаційної бази щодо потреб і переваг споживачів. У межах цієї функції здійснюється збирання, систематизація й аналіз відомостей про очікування та пріоритети клієнтів. Отримані результати дозволяють коригувати збутову стратегію відповідно до реальних запитів ринку та підвищувати конкурентоспроможність підприємства.

4. Комплектування товарних партій з урахуванням запитів споживачів. Ця функція передбачає формування асортиментних партій продукції відповідно до обсягів і характеристик попиту. Її реалізація сприяє раціональному використанню ресурсів підприємства та підвищенню рівня задоволеності клієнтів.

5. Забезпечення належного пакування продукції відповідно до ринкових вимог. Функція охоплює розроблення та виготовлення упаковки, яка відповідає стандартам ринку й очікуванням споживачів. Упаковка має бути зручною для транспортування і зберігання, привабливою за зовнішнім виглядом, а також гарантувати захист товару від механічних пошкоджень і впливу зовнішніх факторів, забезпечуючи його збереження та безпечність.

6. Організація зберігання продукції та її підготовка до відправлення. Ця функція включає процеси складування та доведення товару до стану, придатного для транспортування. Важливим є дотримання відповідних умов зберігання з урахуванням специфіки продукції, а також здійснення необхідних додаткових операцій, таких як маркування, перевірка якості, фасування у партії. Усі зазначені заходи спрямовані на забезпечення відповідності товару вимогам якості та безпеки перед його відвантаженням.

7. Координація транспортування продукції. Дана функція полягає в організації доставки товарів зі складу до кінцевого пункту призначення. Вона передбачає вибір перевізника, планування маршруту, контроль за своєчасністю постачання та підтримання комунікації з отримувачем.

8. Підтримка посередників у процесі реалізації продукції. Функція охоплює надання допомоги суб'єктам, які беруть участь у просуванні товарів підприємства, зокрема дистриб'юторам, роздрібним торговцям та іншим партнерам. Це може включати маркетингову й рекламну підтримку, організацію навчання персоналу, забезпечення необхідними інформаційними та матеріальними ресурсами.

9. Управління товарними запасами на підприємстві та в його структурних підрозділах. Зміст цієї функції полягає у плануванні обсягів запасів, здійсненні замовлень, контролі їх рівня та мінімізації ризиків, пов'язаних зі зберіганням продукції. Ефективне управління запасами сприяє безперервності процесу реалізації та оптимізації витрат.

10. Збирання, узагальнення та аналіз відгуків кінцевих і проміжних споживачів щодо продукції та діяльності підприємства. Реалізація цієї функції забезпечує отримання зворотного зв'язку від клієнтів, що дозволяє своєчасно реагувати на їхні потреби, удосконалювати продукцію й сервіс, а також формувати позитивний імідж підприємства на ринку.

Комплексне виконання зазначених функцій створює передумови для результативної реалізації продукції, повнішого задоволення потреб споживачів і досягнення запланованого рівня прибутковості. Водночас важливо, щоб усі функції збуту були узгодженими між собою та спрямованими на досягнення єдиної стратегічної мети.

Таким чином, збут являє собою процес доведення продукції чи послуг до ринку з метою отримання прибутку. Збутова діяльність охоплює не лише безпосередню реалізацію товарів, а й пов'язані з нею виробничі, маркетингові, рекламні та логістичні процеси. Її ключовим завданням є формування стабільного попиту на продукцію підприємства, збереження та розширення його позицій на ринку, а також забезпечення стійкої прибутковості. Для досягнення цього підприємство здійснює комплекс функцій, серед яких стратегічне та оперативне планування збуту, вибір оптимальних каналів

реалізації, управління товарними запасами, організація обслуговування клієнтів та інші напрями діяльності.

1.2. Цілі та методи забезпечення ефективності збутової політики

У сучасному економічному середовищі результативна збутова діяльність є неможливою без поєднання логістичних механізмів із комплексною системою просування продукції. Просування розглядається як будь-яка форма комунікації, яку підприємство застосовує для інформування, переконання або нагадування споживачам про свої товари, імідж, ідеї, соціальні ініціативи чи суспільний вплив. Ключове призначення процесу просування полягає у стимулюванні попиту та, відповідно, його зростанні.

Просування продукції формує престижний імідж компанії та її виробів; надає відомості про характеристики й переваги товару; сприяє ознайомленню споживачів із новими пропозиціями; підтримує інтерес до вже наявних продуктів; здатне трансформувати уявлення або способи використання товарів і послуг, що втрачають позиції; роз'яснює місця придбання продукції; мотивує покупців обирати дорожчі товари замість дешевших; активізує діяльність учасників каналів розподілу; повідомляє про акційні пропозиції; надає відповіді на запити споживачів; аргументує рівень цін; сприяє укладенню угод; забезпечує післяпродажне обслуговування; формує позитивне конкурентне середовище для підприємства та його товарів.

Комунікаційні зусилля компанії спрямовуються на споживачів, акціонерів, представників споживчих об'єднань, посередників, торговельний персонал, управлінський склад і широку громадськість. Особливу увагу приділяють тим особам чи групам, які впливають на формування громадської думки щодо підприємства та його продукції. З позиції планування процес побудови комунікативної моделі можна подати у вигляді таких етапів:

1. визначення цільової аудиторії;
2. встановлення очікуваної реакції;
3. обрання форми звернення;

4. добір каналів поширення інформації;
5. визначення характеристик джерела повідомлення;
6. отримання та аналіз зворотного зв'язку.

Зазначений процес розпочинається з ідентифікації цільової аудиторії, яка істотно впливає на прийняття рішень щодо змісту повідомлення, способу його подання, часу та джерела комунікації. Така аудиторія може охоплювати окремих осіб, групи, контактні категорії або широку громадськість. Стосовно продукції підприємства потенційні споживачі можуть перебувати на різних рівнях купівельної готовності.

Зміст комунікаційного звернення доцільно формувати з урахуванням таких мотивів:

- раціональні (економічна доцільність, вигода, цінність, якість);
- емоційні (почуття страху, провини, любові, гумору, гордості, радості);
- моральні (справедливість, доброчесність).

Побудова структури звернення може передбачати як пропонування готового рішення, так і надання споживачеві можливості вибору з кількох альтернатив. Щодо форми подання інформації, її результативність залежить від багатьох чинників, зокрема від способу передачі повідомлення (радіо, телебачення, друковані видання). Важливе значення мають також дизайн, формат і стиль комунікації.

Канали просування поділяються на особисті та неособисті. Особисті канали комунікації включають роз'яснювально-пропагандистський (торговельні представники підприємства), експертно-оцінювальний (незалежні фахівці), громадсько-побутовий (друзі, родичі, колеги) та канал чуток. Особисті форми комунікації особливо вагомі під час реалізації дорогих або ризикових товарів.

Неособисті канали передбачають передачу повідомлень без безпосереднього контакту та миттєвого зворотного зв'язку. До них належать засоби масової й вибіркової інформації (газети, журнали, телебачення, рекламні щити, вивіски, плакати); створення відповідної атмосфери, що стимулює

бажання придбати товар (офіси консалтингових компаній, банківські установи); а також заходи подієвого характеру (прес-конференції, презентації, урочисті події), спрямовані на донесення певних звернень до споживачів.

В умовах переходу до висококонкурентного ринку відбулася трансформація економічної філософії — від моделі «ринку продавця» до моделі «ринку споживача». За таких обставин особливої ваги набуває інформація про потреби та очікування клієнтів, рівень конкурентної боротьби й потенційні обсяги реалізації, що зумовлює необхідність проведення систематичних маркетингових досліджень.

Маркетингові дослідження — це спеціалізована послуга, спрямована на збирання, аналіз та інтерпретацію маркетингової інформації.

Оскільки підприємства функціонують у динамічному та нестабільному середовищі, ринкова інформація швидко застаріває. Протидіяти цьому дозволяє формування та постійне оновлення маркетингової бази знань. Такі знання потребують професійного підходу, досвіду, навичок збору й аналітичної обробки даних. Саме тому дедалі частіше проведення маркетингових досліджень доручають спеціалізованим компаніям. Зазвичай ефективне маркетингове дослідження охоплює п'ять послідовних етапів: формулювання проблеми й цілей; розроблення плану; збирання даних; їх аналіз; представлення результатів.

Для прогнозування обсягів реалізації необхідно здійснити оцінку попиту на продукцію. Попит може визначатися на шести товарних, п'яти територіальних і трьох часових рівнях. Кожен із цих рівнів використовується для досягнення певних управлінських цілей: у короткостроковому періоді — для забезпечення ресурсами, у довгостроковому регіональному вимірі — для прийняття рішень щодо формування дистриб'юторської мережі тощо.

Планування збуту товарів індивідуального споживання здійснюється на підставі укладених договорів між виробником і замовником. Для продукції виробничо-технічного призначення план може враховувати державні замовлення, укладені контракти та портфель інших угод. При визначенні

попиту на таку продукцію важливо враховувати стадію життєвого циклу товару. Виокремлюють такі етапи: 0 — розроблення; 1 — вихід на ринок; 2 — зростання продажів; 3 — зрілість; 4 — насичення; 5 — спад. Визначення стадії дозволяє прогнозувати подальші перспективи виробництва та коригувати виробничу програму. Підприємства зазвичай одночасно виготовляють кілька видів продукції та постійно оцінюють їх конкурентоспроможність для визначення стратегічних перспектив розвитку.

У процесі аналізу попиту на продукцію визначають (див. рис. 1.4):

1. сукупну місткість ринку в межах планового періоду;
2. місткість локального ринку, на якому функціонує підприємство;
3. результати тестування ринку з метою оцінювання можливостей збуту нового товару;
4. підсумки аналізу статистики реалізації продукції за попередні роки.

	часовий рівень			
	Короткостроковий	Середньостроковий частковий рівень	Довгостроковий	
Товарний рівень	Весь світ			
	Країна			
	Регіон			
	Район			
	Споживач			
	Загальний обсяг збуту			
	Збут у галузі			
	Збут компанії			
	Збут товарної серії			
	Збут подібних різновидів продукції			
	Збут конкретного товару			

Рис. 1.4. Напрями дослідження видів попиту*

*Джерело: [32]

Для прогнозування перспективного попиту на продукцію підприємства застосовують різноманітні методичні підходи. Їхні сильні та слабкі сторони узагальнено й систематизовано в таблиці 1.1.

Таким чином, проведення ринкових досліджень забезпечує отримання інформації насамперед щодо: споживачів відповідного ринку; його масштабів та ключових характеристик; територіального розташування потенційних

покупців і користувачів продукції; рівня та тенденцій попиту; ринкових часток основних конкурентів; структури, складу й особливостей функціонування збутової мережі, яка діє на цьому ринку, та інших важливих аспектів.

Таблиця 1.1

Переваги й недоліки різних технологій прогнозування*

Метод	Переваги	Недоліки
Метод споживчих очікувань	<ol style="list-style-type: none"> 1. Прогноз здійснюють самі споживачі. 2. Інформація про очікуване використання продукту може бути дуже детальною. 3. Зауваження враховують під час планування 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Необхідний ретельний відбір споживачів 2. Не дуже ефективний для споживчих товарів. 3. Залежить від точності оцінок споживачів. 4. Високозатратний.
Загальна оцінка працівників відділу збуту	<ol style="list-style-type: none"> 1. Враховує знання персонал, які відповідальні за результати 2. Досить точний 3. Допомогає в контролюванні та спрямуванні збутової діяльності. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Оцінювачі (персонал) можуть бути упередженими. 2. Розробляючи план, інколи необхідно нейтралізувати упередження. 3. Якщо оцінка упереджена, то процес коригування даних може бути дорогим.
Висновки керівництва підприємства	<ol style="list-style-type: none"> 1. Швидко та легко отримати 2. Не потребує статистичних даних.. 3. Враховує «колективну мудрість» керівників вищого рівня. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Результатом є зведений прогноз. 2. Дорогий. 3. Розпорошує відповідальність за прогноз 4. Суб'єктивність оцінки у наслідку впливовості
Тестування на ринку (пробний збут)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Забезпечує реальне визначення споживчої реакції на продукт. 2. Дає змогу оцінювати ефективність загальної маркетингової програми. 3. Ефективний для нових та інноваційних продуктів. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Дозволяє конкурентам дізнатися про наміри підприємства 2. Дає можливість конкурентам ужити запобіжних заходів. 3. Витратний та тривалий. 4. Часто займає багато часу для точної оцінки
Аналіз часових тенденцій	<ol style="list-style-type: none"> 1. Використовує дані минулих періодів. 2. Об'єктивний та недорогий. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Неможливий для використання щодо нових продуктів. 2. Потребує спеціальних знань та навичок, а також обґрунтованих оцінок факторів, що вплинули на сезонні зміни. 3. Кінцевий прогноз важко розподілити за територіями. 4. Не враховує запланованих маркетингових заходів.
Статистичний аналіз попиту	<p>Не враховує запланованих маркетингових заходів.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Фактори, що впливають на збут, мають залишатися незмінними й бути чітко визначеними для здійснення точної оцінки. 2. Вимагає спеціальних навичок і досвіду. 3. Деякі менеджери не бажають використовувати цей метод з огляду на його складність.

*Джерело: [32]

1.3 Зміст та особливості формування збутової політики підприємства

Доцільно розмежовувати категорії «збутова діяльність» і «збутова політика» підприємства. Під збутовою політикою зазвичай розуміють процес аналізу можливих альтернатив організації збуту та вибір найоптимальніших із них, які забезпечують максимально повне задоволення потреб споживачів і, як наслідок, досягнення найвищих результатів господарської діяльності суб'єкта господарювання [7].

Сьогодні науковці пропонують різні підходи до трактування поняття «збутова політика підприємства». У більшості випадків їх можна об'єднати у три основні групи.

1. Ототожнення категорій «збутова політика» та «збутова діяльність». У межах цього підходу збутова політика розглядається як безпосередній процес реалізації продукції без виокремлення стратегічних орієнтирів і довгострокових цілей.

Серед представників такого підходу варто назвати О. Шарапа, яка визначає збутову політику як сукупність заходів і зосередження зусиль, спрямованих на реалізацію виготовленої продукції з метою забезпечення процесів розподілу, обміну, споживання та відтворення у різних формах господарювання з урахуванням розвитку інтеграційних зв'язків між учасниками ринку [34].

О. Кривешко зазначає, що збутова діяльність є складним багатокомпонентним процесом, який охоплює не лише формування каналів дистрибуції та реалізації товарів і послуг, а й комплекс заходів, спрямованих на підвищення ефективності збуту. З позицій системного підходу вона притаманна не тільки виробникам, а й усім ланкам каналів розподілу — оптовим і роздрібним торговцям, посередникам, дистриб'юторам [35].

Таким чином, у межах наведених визначень збутова політика фактично зводиться до організації фізичного розподілу продукції та координації роботи

учасників каналів реалізації, тобто відображає зміст маркетингової політики розподілу.

2. Акцентування на цілях суб'єкта господарювання у сфері збуту. Цей підхід зосереджується на визначенні стратегічних і тактичних цілей компанії, серед яких — максимізація прибутку, розширення ринкової частки, залучення нових споживачів тощо.

До представників другої групи можна віднести В. Гамалія, С. Романчука та І. Фабрику. Вони вважають, що збутова політика формується з урахуванням збутового потенціалу підприємства та встановлених цілей збуту на стратегічному і тактичному рівнях. Під збутовим потенціалом автори розуміють сукупність інформаційних, матеріальних, маркетингових, управлінських і комунікаційних ресурсів та можливостей, які забезпечують готовність і спроможність суб'єкта господарювання вивести продукцію на ринок, ефективно її реалізувати, удосконалювати технології збуту та оновлювати асортимент з урахуванням чинників маркетингового середовища [16].

Н. Іщенко виокремлює дві ключові функції заходів збутової політики — комерційну та технологічну. У межах їх реалізації здійснюються передпродажні заходи, формування каналів реалізації та організація логістичних процесів збуту [9].

3. Орієнтація на споживача. У рамках цього підходу наголос робиться на необхідності спрямування збутової політики на задоволення потреб і очікувань клієнтів, а також на систематичне дослідження їх поведінки та вимог на ринку.

До цієї групи належать Л. Балабанова та Ю. Митрохіна, які трактують збутову політику як систему взаємопов'язаних елементів збутової діяльності, спрямованих на задоволення потреб споживачів шляхом раціонального використання збутового потенціалу підприємства та забезпечення на цій основі результативності продажу [13].

А. Балабаниця визначає збутову політику як комплекс тактичних заходів щодо формування попиту, встановлення взаємовідносин із покупцями,

ціноутворення, транспортування й переміщення продукції, стимулювання збуту, сервісного обслуговування та рекламної діяльності, які забезпечують реалізацію стратегії та досягнення визначених збутових цілей підприємства [27].

А. Ключник розглядає збутову політику як систему взаємопов'язаних складових збутової діяльності, спрямованих на задоволення споживчих потреб шляхом ефективного використання збутового потенціалу підприємства, що забезпечує підвищення результативності реалізації продукції. Водночас збутова діяльність у загальному розумінні трактується ним як процес просування готової продукції на ринок та організація товарообміну з метою отримання прибутку [30].

Отже, у межах третього підходу визначення збутової політики передбачає обов'язкову орієнтацію на потреби споживачів і реалізацію комплексу заходів, спрямованих на формування та підтримання ринкового попиту.

На нашу думку, збутова політика підприємства є формою організації та реалізації його збутової діяльності, що охоплює сукупність заходів, які безпосередньо впливають на обсяги продажів, зокрема:

- реалізацію – відвантаження продукції замовнику або клієнту незалежно від факту її оплати;
- торгівлю — продаж товару з отриманням грошових коштів;
- дистрибуцію — забезпечення наявності продукції в торговельних точках;
- збут — організацію розподілу та продажу товарів, а також взаємодію з різними ланками торговельної мережі.

Процес формування збутової політики підприємства здійснюється поетапно (див. рис. 1.5).

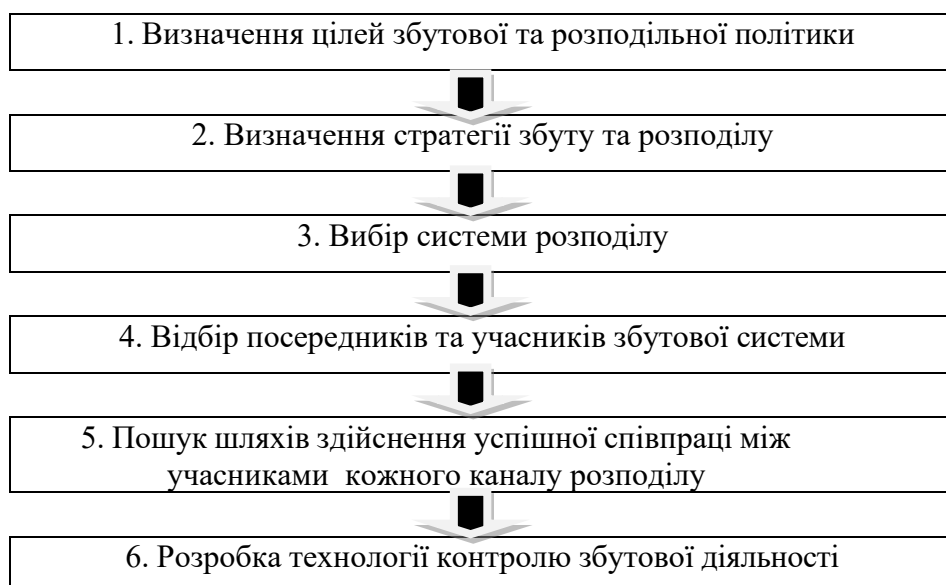


Рис. 1.5. Основні етапи формування збутової політики підприємства*

*Джерело: складено автором на основі [55]

Розглянемо зазначені етапи більш ґрунтовно.

1. Визначення цілей збутової та розподільної політики. Виходячи із загальних стратегічних орієнтирів діяльності суб'єкта господарювання на певному ринку, формуються конкретні цілі збуту. Ними можуть бути освоєння нового ринку, нарощування обсягів продажу та розширення присутності, залучення нових учасників каналів розподілу, удосконалення системи товароруку тощо.

Незалежно від горизонту планування — довгострокового чи короткострокового — поставлені цілі мають бути реалістичними для досягнення та обов'язково визначеними у кількісному вимірі.

2. Формування стратегії збуту та розподілу, зокрема визначення меж ринку, характеристик кінцевих споживачів, способів реалізації продукції тощо. Передусім ухвалюється рішення щодо принципу побудови непрямих каналів розподілу — із застосуванням стратегії «проштовхування» або «втягування»; на практиці ці підходи часто поєднуються.

Багато підприємств застосовують комбіновану модель, за якої обсяги продажів розподіляються між співпрацею з посередниками та прямою роботою з кінцевими споживачами.

Наступним кроком є визначення можливих варіантів конфігурації каналів збуту — їх типів та організаційної структури. У разі використання прямих каналів створюється спеціалізований підрозділ (служба збуту), який безпосередньо взаємодіє зі споживачами через торговельних агентів, представників або власні торгові точки. Підсумком цього етапу стає розроблення загальної концепції продажів компанії, що охоплює організаційну структуру, систему інформаційних зв'язків, умови постачання продукції та попередню оцінку бюджету продажів.

3. Обрання системи розподілу: одноканальної чи багатоканальної, традиційної, горизонтальної або вертикальної.

На цьому етапі визначаються типи каналів розподілу та кількість їх рівнів, тобто встановлюється, які саме посередники будуть залучені та якою має бути схема їх взаємодії для досягнення цілей збутової й розподільної політики. Також здійснюється розмежування функцій між учасниками каналів і аналіз альтернативних структурних варіантів системи розподілу.

4. Добір посередників та учасників збутової системи. Для реалізації цього етапу формується перелік конкретних критеріїв відбору, що впливають із прийнятої концепції збуту. Такі вимоги можуть стосуватися місткості ринку посередника, його здатності адаптуватися до змін, професійного рівня персоналу, уміння презентувати продукцію, забезпечувати належний сервіс для споживачів тощо.

5. Визначення механізмів ефективної взаємодії між учасниками кожного каналу розподілу.

Передумовою співпраці є наявність спільної зацікавленості у реалізації конкретного товару. Проте для забезпечення практичної результативності та максимальної вигоди для всіх сторін застосовуються спеціальні інструменти стимулювання партнерських відносин.

Залежно від характеру завдань, що вирішуються, такі інструменти можна систематизувати за кількома напрямками (див. табл. 1.2).

Методи досягнення співпраці посередників в процесі збуту*

Метод	Завдання	Засоби
Мотивування ділянок	Досягнення зацікавленості посередників у реалізації товару, підвищення власної конкурентної позиції в їх очах	Позитивними мотивами є знижки, торгові націнки, безкоштовні доставки, матеріальне заохочення, конкурси, навчання та інформування, реклама. Негативною мотивацією є загрози розірвання відносин, фінансові санкції
Формалізація відносин	Забезпечення регулярності контактів з посередником	Контракти, угоди, інтеграція діяльності (вертикальна та горизонтальна), визначення ритму поставок, порядок оплати, оформлення замовлення
Програмування майбутньої діяльності	Створення умов для співпраці в майбутньому	Сумісне вивчення ринку з партнерами, розробка способів кращого обслуговування споживачів, прогнозування обсягів збуту та його рентабельності

*Джерело: складено автором на основі [34]

Вибір методів у кожному конкретному випадку визначається цілями збуту, його структурою, принципами побудови каналів розподілу та особливостями кожного посередника. Варто зазначити, що у ситуаціях, пов'язаних із вибором способів співпраці, виробнича компанія не завжди відіграє активну або вирішальну роль. Досить часто умови співробітництва диктують посередники, особливо якщо вони мають ринкові переваги, що дозволяють їм впливати на прийняття рішень.

6. Розробка технології контролю збутової діяльності.

Цей етап передбачає формування системи контролю збутової діяльності загалом, за кожним каналом розподілу та за окремими посередниками. Контрольними параметрами можуть бути:

- досягнутий обсяг продажів;
- рівень витрат і рентабельність збуту;
- якість роботи зі споживачами;
- ефективність виконання збутових завдань;
- рівень коопераційних відносин;
- імідж підприємства серед споживачів тощо.

Зазначені показники використовуються для оцінки ефективності каналів збуту та посередницької діяльності. Отримані результати аналізуються і

служать основою для прийняття управлінських рішень щодо продовження або припинення співпраці, а також визначення напрямів удосконалення збутової діяльності.

Таким чином, найкращим вважається той канал розподілу, який забезпечує виконання всіх необхідних функцій — від проміжної обробки до реалізації товару кінцевому споживачеві — ефективніше за конкурентів і з найнижчими відносними витратами.

Ефективна збутова політика дозволяє підприємству підтримувати стабільний рівень продажів протягом року, своєчасно задовольняти потреби різних груп споживачів, зберігати конкурентоспроможність та забезпечувати сталий розвиток.

Організація збутової політики орієнтована на досягнення максимального прибутку та прискорення реалізації продукції, що потребує застосування відповідних методичних підходів у процесі організації збутової діяльності. У зв'язку з цим особливого значення набуває планування збутової діяльності з метою формування ефективної системи збуту на підприємстві.

Планування збутової діяльності передбачає орієнтацію на задоволення потреб споживачів, забезпечення доставки товарів у потрібне місце, у необхідній кількості та відповідної якості. Досягнення виробничих цілей у процесі планування збуту відбувається через системну оцінку та повне задоволення вимог споживачів.

Висновки до I розділу

Отже, в умовах сучасного розвитку підприємницької діяльності управління збутовою політикою та її ґрунтовне планування посідають ключове місце в загальній системі менеджменту виробничих процесів підприємства. Необхідно зосереджувати підвищену увагу на здійсненні комплексного аналізу, стратегічного планування та підвищенні результативності реалізації збутової політики. Важливим є також забезпечення належного рівня обслуговування споживачів і ділових партнерів, систематичне проведення різнопланових

маркетингових досліджень, а також постійне оновлення та накопичення актуальної інформації як у теоретичному, так і в практичному вимірі.

Для визначення перспективного попиту на продукцію підприємства застосовують різноманітні підходи та інструменти оцінювання. Визначаються їхні сильні сторони та обмеження. Проведення ринкових досліджень надає можливість отримати відомості насамперед про: споживачів і клієнтську аудиторію; ємність ринку та його основні характеристики; територіальне розташування потенційних покупців і кінцевих споживачів; обсяги та динаміку попиту; частки ринку основних конкурентів; структуру, елементи та організаційні особливості функціонування збутової мережі, що працює на відповідному ринку, тощо.

Отже, використання зазначених методів і підходів до визначення ефективності збутової політики суб'єкта господарювання дає змогу здійснити всебічний аналіз із застосуванням системи відповідних показників і, на підставі отриманих результатів, сформулювати цілісне уявлення про поточний стан підприємства та своєчасно запровадити необхідні коригувальні заходи.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ЗБУТОВОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ ПОЛІТИКИ АТ «КОНЦЕРН «ГАЛНАФТОГАЗ»

2.1 Загальна характеристика збутової діяльності АТ «Концерн Галнафтогаз»

Для українського ринку нафтопродуктів притаманною є тенденція до поступового укрупнення та об'єднання операторів, а також трансформація формату ведення бізнесу – від традиційної автозаправної станції як місця виключно для заправлення транспортного засобу до багатофункціонального комплексу, що пропонує широкий спектр сервісів і супутніх товарів/послуг для мандрівників. Безумовно, базовою потребою клієнтів АЗС залишається придбання пального для автомобіля. Водночас ключовими критеріями вибору стають територіальне покриття мережі, належна якість пального, рівень впізнаваності бренду та довіри до нього, а також наявність програм знижок і бонусів. Окрім економічної складової, споживачі очікують отримати якісне сервісне обслуговування транспортного засобу та комфортні умови перебування. Рівень довіри до брендovаних мереж у цьому аспекті є суттєво вищим, адже автовласники можуть скористатися додатковими послугами належної якості – автомийкою, придбанням супутніх товарів, санітарно-гігієнічними сервісами, закладами харчування тощо.

Отже, конкурентне середовище на паливному ринку доцільно визначити як переважно нецінове, оскільки вартість одного й того ж виду пального на різних легальних автозаправних комплексах відрізняється незначною мірою [1].

Серед операторів, які тривалий період забезпечують високий рівень клієнтського сервісу та активно інтегрують принципи корпоративної соціальної відповідальності, варто відзначити АТ «Концерн Галнафтогаз» – провідну компанію національного холдингу ОККО GROUP. До складу групи входить понад десять різнопрофільних бізнес-напрямів у сферах виробництва, торгівлі,

будівництва та надання сервісних послуг. Інституційним інвестором ОККО GROUP виступає Європейський банк реконструкції та розвитку [49].

АТ «Концерн Галнафтогаз» є українською компанією з міжнародною участю капіталу, яка входить до переліку найбільших платників податків та роботодавців країни. Загальна чисельність персоналу перевищує 9 000 осіб, з яких 72% працюють на автозаправних комплексах і в ресторанах при АЗК, тоді як інші співробітники зайняті в офісах та допоміжних структурних підрозділах.

У процесі господарської діяльності АТ «Концерн Галнафтогаз» системно дотримується міжнародних стандартів щодо якості пального, рівня сервісу, корпоративного управління та впровадження цілей сталого розвитку. Компанія виходить із переконання, що соціально відповідальний бізнес має брати активну участь у суспільно значущих процесах. Саме тому ініціативи у сфері сталого розвитку становлять невід’ємний елемент її діяльності [49]:

Благодійність. Починаючи з 2018 року на платформі програми лояльності Fishka реалізується ініціатива «Fishka. Благодійність». Учасники програми мають можливість перераховувати накопичені бали на підтримку актуальних соціальних проєктів. Від початку функціонування ініціативи понад 18 000 учасників долучилися до благодійних відрахувань. Станом на 2023 рік вдалося реалізувати 45 проєктів та акумулювати близько 55 140 811 гривень від 277 270 благодійників.

Збір уживаних речей. Із 2014 року на автозаправних комплексах ОККО організовано прийом уживаних речей для осіб із малозабезпечених категорій населення. Для цього на території заправок у різних містах України встановлено спеціальні контейнери. Така ініціатива одночасно сприяє вирішенню двох важливих завдань: наданню допомоги людям, які перебувають у складних життєвих обставинах, та формуванню екологічно відповідального підходу до повторного використання речей. Партнерськими організаціями ОККО виступають громадські об’єднання, що здійснюють безоплатний розподіл зібраних речей серед соціально вразливих верств населення.

Безбар'єрність. Компанія приділяє особливу увагу забезпеченню доступності та зручності сервісів для всіх категорій клієнтів, зокрема батьків із малими дітьми та осіб з інвалідністю. Усі новозбудовані автозаправні комплекси проєктуються з урахуванням відповідних норм доступності. У межах реалізації політики безбар'єрності на АЗК облаштовано понижені бордюри в місцях перетину пішохідних зон із проїжджою частиною, безперешкодні входи до торгових приміщень, спеціально відведені паркомісця та санітарні кімнати для людей з інвалідністю. Більше ніж на 30 автозаправних комплексах встановлено пеленальні столики.

Компанія прагне підтримувати відкриту та системну комунікацію з усіма стейкхолдерами, адже це сприяє вдосконаленню внутрішніх бізнес-процесів, глибшому розумінню впливу її діяльності на суспільство та довкілля, а також дає можливість прогнозувати наслідки такого впливу в середовищі функціонування.

АТ «Концерн Галнафтогаз» управляє однією з найбільших мереж автозаправних комплексів в Україні. Станом на кінець 2020 року, до початку повномасштабного вторгнення, мережа налічувала 420 АЗК під брендом ОККО. Окрім роздрібної реалізації пального, структурні підрозділи компанії здійснюють продаж супутніх товарів через магазини на АЗК, гуртову реалізацію нафтопродуктів для великих і малих клієнтів, а також надають послуги з контролю якості, зберігання та транспортування нафтопродуктів. На кінець 2021 року в управлінні компанії перебували 11 нафтобаз, одна газонаповнювальна станція, три склади мінеральних добрив, Херсонський нафтоперевалювальний комплекс, 15 стаціонарних і 4 мобільні лабораторії контролю якості нафтопродуктів, а також дві лабораторії з контролю якості скрапленого газу [49].

З метою диверсифікації діяльності та формування нових джерел економічного зростання компанія розвиває додаткові напрями бізнесу, зокрема торгівлю мінеральними добривами, природним газом, електричною енергією, а також матеріально-фінансову підтримку агровиробників. У 2021 році

контрагентам було реалізовано 73 тис. тонн мінеральних добрив і 350 млн кубометрів природного газу. У межах програми підтримки аграріїв за звітний період отримано та продано близько 45 тис. тонн сільськогосподарської продукції.

Крім того, у структурі компанії функціонує найбільша в Україні мережа закладів харчування у форматі «в дорозі», що формує унікальну ціннісну пропозицію для клієнтів. До її складу входять 28 ресторанів під брендами A la minute, Pasta Mia, Meiwei, ресторан нового формату Food Garage (м. Львів), а також кафе формату Hot café city, розташовані у Львові та Івано-Франківську. У закладах A la minute представлено страви європейської кухні, у Pasta Mia – італійської, а в Meiwei – паназійської. Формат Food Garage, відкритий у вересні 2019 року, інтегрує найкращі позиції кухонь усіх трьох концепцій [49].

З метою активізації продажів АТ «Концерн Галнафтогаз» ініціювало створення найбільшої в Україні національної коаліційної програми лояльності Fishka. Учасники програми отримують бонусні бали за кожну покупку в торгових точках понад 29 партнерських компаній формату B2C. Клієнти користуються картою Fishka у більш ніж 2 000 партнерських точках продажу та 146 інтернет-магазинах через сервіс Fishka Online. Основні показники програми на початок 2022 року становили: 29 компаній формату B2C; 28 компаній формату B2B; 6,8 млн зареєстрованих учасників; 1,5 млн покупок на рік; 2 006 торгових точок партнерів; 146 інтернет-магазинів.

Відповідно до положень Статуту, ключовими напрямками діяльності АТ «Концерн Галнафтогаз» є:

- оптова торгівля твердим, рідким і газоподібним паливом;
- роздрібна торгівля у неспеціалізованих магазинах;
- надання в оренду та експлуатація об'єктів нерухомого майна.

Роздрібна реалізація нафтопродуктів через мережу автозаправних комплексів формує основну частину грошових надходжень компанії – понад 70%. Інші види діяльності забезпечують менше 30% доходів (див. табл. 2.1).

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

Напрямки діяльності	2022	2023	2024	2025
роздріб-нафтопродукти	70,6	71,5	69,5	71,4
дрібний гурт - нафтопродукти	12,3	8,7	8,8	10,3
магазини на АЗК	4,7	5,7	7,8	6,2
великий гурт - нафтопродукти	8,1	8,5	6,1	6,4
кафе	2,5	3,1	4,4	3,7
мінеральні добрива	0,8	1,6	2,9	1,7
ресторани	0,7	0,7	0,4	0,4
комерційна оренда	0,0	0,0	0,1	0,1

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

АТ «Концерн Галнафтогаз» здійснює господарську діяльність на території всіх регіонів України, за винятком тимчасово окупованих територій. Діяльність у сфері збуту орієнтована на повне задоволення потреб споживачів у різноманітних видах високоякісного пального (бензин, дизельне пальне, газ), а також у супутніх товарах і сервісах для автотранспорту.

Для реалізації нафтопродуктів АТ «Концерн Галнафтогаз» застосовує класичний канал розподілу нульового рівня, що передбачає продаж без посередників через власну мережу автозаправних комплексів ОККО. Саме цей механізм є базовим та найбільш поширеним способом реалізації пального компанією. Автозаправні станції розміщені на стратегічно важливих автомагістралях, у великих містах, а також уздовж основних транспортних артерій, забезпечуючи належний рівень обслуговування транспортних засобів.

Окрім традиційних форматів реалізації, компанія активно впроваджує електронні інструменти збуту. Незважаючи на відсутність повноцінної онлайн-платформи для здійснення електронної комерції, офіційний сайт компанії виконує переважно інформаційну функцію. Водночас АТ «Концерн Галнафтогаз» розробило мобільний застосунок програми лояльності Fishka, який надає автовласникам можливість придбати паливні купони за фіксованою вартістю з правом резервування пального на строк до 90 днів із дати покупки.

У сегменті непаливного бізнесу (магазини, ресторани, кафе) компанія також використовує прямі канали збуту. З метою підвищення рівня сервісу та

зручності для клієнтів організовано доставку страв через партнерські служби Glovo, Raketa та Bolt. На окремих автозаправних комплексах впроваджено сервіс ОККО Drive, який дозволяє замовити й отримати продукцію кафе без необхідності залишати автомобіль. Упродовж 2023–2025 років частка маржі від непаливних продажів у структурі загальної ритейлової маржі мережі АЗК ОККО становила 26–29%. У 2025 році зростання непаливної маржі концерну склало 2 млн дол. США [45].

Безумовно, повномасштабне вторгнення суттєво позначилося на фінансових результатах функціонування мережі АЗК ОККО. Якщо у 2022 році в Україні було зафіксовано найвищий за останнє десятиліття рівень споживання нафтопродуктів — понад 12,2 млн тонн, то вже наступного року внаслідок втрати частини активів та ускладнень у логістичних процесах через воєнні дії постало питання збереження бізнесу та його пристосування до нових умов господарювання.

У табл. 2.2 представлено фінансові показники діяльності концерну за 2024–2025 роки.

Таблиця 2.2

Основні фінансові показники АТ «Концерн Галнафтогаз»*

Найменування показника	Період	
	2024 рік, тис грн	2025 рік, тис грн
Усього активів	18 570 053	19 377 685
Основні засоби та інвестиційна нерухомість	6 920 490	6 141 759
Довгострокові фінансові інвестиції	7 997 755	6 855 942
Запаси	18 222	13 395
Сумарна дебіторська заборгованість	3 276 544	5 890 553
Грошові кошти та їх еквіваленти	1 496	3 297
Нерозподілений прибуток	10 737 627	9 311 886
Власний капітал	13 064 453	11 640 787
Статутний капітал	195 265	195 265
Довгострокові зобов'язання	1 839 077	2 720 452
Поточні зобов'язання	3 666 523	5 016 446
Чистий прибуток (збиток)	1 423 666	4 746 668
Середньорічна кількість акцій (шт.)	19 526 522 868	19 526 522 868
Чисельність працівників на кінець періоду (осіб)	885	901
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію (грн.)	0,07291	0,24309

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

За підрахунками керівництва концерну, втрати АТ «Концерн Галнафтогаз» через знищення нафтобаз разом із наявним пальним становили \$75 млн. В цілому було втрачено майже 13 500 т нафтопродуктів: у Львові близько 1 600 т, у Херсоні — приблизно 6 800 т. Крім того, пошкоджено, знищено або перебувають під окупацією близько 46 АЗК. На тимчасово окупованих територіях залишаються 13 комплексів, ще 10 були закриті через значні руйнування, а решту вдалося відновити та повернути до експлуатації [1].

Незважаючи на труднощі, спричинені воєнним станом, компанія змогла не лише відновити роботу, а й наростити обсяги продажів і розширити частку на ринку. Зокрема, «за перші шість місяців 2022 року мережа АЗС ОККО отримала 3 млрд грн чистого прибутку, що на 20% перевищує показник за весь попередній рік та в 2,5 рази більше за аналогічний період минулого року. Виручка ОККО зросла на 64%, до 32,8 млрд грн, незважаючи на скорочення ринку на 35%, що співпадає з падінням ВВП. Крім того, за рік компанія сплатила майже 3,3 млрд грн (без врахування митних платежів). На одну АЗС припадає 8,1 млн грн внутрішніх податків. Разом з імпортними податками минулого року сплачено 7,4 млрд грн, що становить приблизно половину всіх податків у галузі» [6].

Концерн «Галнафтогаз» зміг забезпечити собі конкурентні переваги на ринку пального в умовах політичної та економічної нестабільності, а також загроз національній безпеці, завдяки як об'єктивним обставинам, так і продуманій політиці постачання пального. Попри постійні загрози, мережа АЗК ОККО залишалася активною у всіх критичних точках, де більшість компаній призупиняли роботу.

Швидка адаптація географії поставок та ефективна організація логістики дозволили концерну стати лідером у забезпеченні ринку пальним. Досягти такої переваги АТ «Концерн Галнафтогаз» вдалося передусім тому, що вони ще до початку війни відмовилися від постачання пального з країни-агресора. На рис. 2.1 наведено структуру постачання пального.

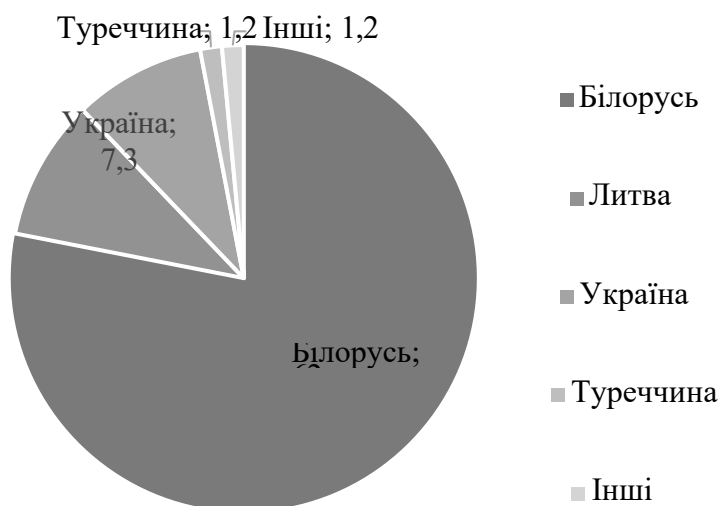


Рис. 2.1. Структура постачання пального для мережі ОККО у 2021 році

*Джерело: дані управлінської звітності АТ концерну «Галнафтогаз»

Ще у 2021 році компанія отримувала основну частку дизельного палива та бензинів за рахунок імпорту з Білорусі та Литви, тоді як найбільші поставки скрапленого газу здійснювалися з Казахстану та Білорусі.

Після переходу на нових постачальників компанія постачає споживачам імпортне паливо стандарту Євро-5 із Польщі та Литви (див. табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Динаміка імпорту нафтопродуктів до України за січень-травень 2024–2025 рр., тонн*

	Бензин	Дизельне палив (ДП)	Суміш пропану технічного і бутану технічного (СПБТ)	Загалом
Січень-травень 2024	642 993	2 540 032	355 343	3 538 369
Січень-травень 2025	429 448	2 336 874	332 101	3 098 423
Темп приросту 2025/2024	-33,21	-8,00	-6,54	-12,43
Частка в імпорті нафтопродуктів у 2024, %	18,17	71,79	10,04	100
Частка в імпорті нафтопродуктів у 2025, %	13,86	75,42	10,72	100

*Джерело: Державна служба статистики України

АТ «Концерн Галнафтогаз» постійно шукає інноваційні підходи, здатні покращити якість обслуговування та підвищити ефективність економічної діяльності. Саме завдяки вкладенню коштів у розширення мережі, розвиток логістичної інфраструктури та просування бренду вдалося створити міцну

технічну основу АЗК та успішно протистояти труднощам ведення бізнесу в умовах воєнного часу.

2.2 Аналіз особливостей реалізації збуту пального в умовах війни

Роздрібний сегмент нафтопродуктів в Україні переживає суттєві трансформації. Після першого року війни значна кількість АЗС та нафтобаз була втрачена, знизився потік споживачів через масову міграцію, а також спостерігалось істотне підвищення роздрібних цін на пальне. До початку повномасштабного вторгнення в країні функціонувало приблизно 8000 роздрібних пунктів продажу палива; внаслідок війни кількість клієнтів АЗС скоротилася на 40%, тоді як середнє зростання цін на бензин та дизель склало 3,2% та 2,4% відповідно [1]. Ці тенденції визначали ключові умови функціонування АЗС протягом минулого року.

Явно, що ринок роздрібного пального зіткнувся з низкою логістичних, цінових та структурних викликів, які вимагали швидкої адаптації збутової діяльності до нових умов ведення бізнесу. З одного боку, ризики обстрілів підняли питання безпеки, з іншого – АЗС працюють із стратегічно важливим ресурсом, від наявності якого залежить не лише обороноздатність країни, але й стійкість економіки.

Логістичні проблеми для АЗС змушували шукати нові джерела постачання палива та створювати принципово іншу логістичну схему, включно зі збереженням нафтопродуктів.

Для розуміння причин паливної кризи та масштабів необхідних змін варто порівняти умови розвитку галузі до війни і сучасний стан ринку. До вторгнення Україна імпортувала близько 70% нафтопродуктів при щомісячному споживанні у 1 млн тонн. Основні поставки палива надходили з Білорусі та РФ – разом на ці напрямки припадало близько 60% бензину та 85% дизпалива. Власне виробництво українських НПЗ покривало приблизно п'яту частину потреб ринку, а решта поставлялася з Литви та інших країн-постачальників.

З початком війни Україна втратила приблизно 80% свого потенціалу забезпечення нафтопродуктами, що спричинило гострий дефіцит палива. Основні українські нафто- та газопереробні заводи (Шебелинський та Кременчуцький) призупинили роботу через ракетні удари. Кременчуцький НПЗ до війни забезпечував близько 30% потреб національного ринку бензином і логістично обслуговував бізнес центральної та східної України. Окрім цього, обстріли нафтобаз не дозволяли накопичувати значні запаси палива.

Зміни торкнулися не лише географії поставок, а й самої логістичної системи. Раніше імпортне пальне постачалося залізницею, трубопроводом та морем, що забезпечувало короткий цикл доставки (до семи днів) і відносно низькі логістичні витрати.

Раніше налагоджені канали поставок довелося швидко переорієнтувати на порти ЄС з доставкою через західний кордон і порти Дунаю. Проте більшість трейдерів не мали готових каналів збуту та зв'язків на європейських ринках для оперативного укладення контрактів. Дефіцит спостерігався й у перевалочних потужностях залізниці та самих бензовозах.

Такий тиск витримали далеко не всі учасники роздрібного ринку пального, адже терміновий пошук постачальника вимагав значних фінансових ресурсів, оскільки світовий ринок палива працює виключно за передплатою. ОККО, одна з небагатьох мереж, змогла налагодити постачання палива з країн ЄС і продовжувати роботу під час дефіциту. Ця операція потребувала одноразових капіталовкладень у розмірі \$200 млн для передоплати міжнародним посередникам [45].

Україна і надалі залишається країною з високою залежністю від імпорту нафтопродуктів, проте радикально змінила політику закупівель, орієнтуючи її на Литву, Румунію та Польщу. Зміни торкнулися не лише диверсифікації імпорту, а й структури логістичної системи. Понад 40% палива тепер доставляється бензовозами, решта – залізницею через численні переходи. Для цього був створений великий парк бензовозів, який порівняно з 2021 роком зріс більш ніж у чотири рази.

Проте, навіть після налагодження поставок залишалася проблема безпеки вантажів. Оператори уникають зберігання палива на нафтобазах. Як результат, була сформована гнучка система збереження нафтопродуктів. Україна запровадила мобільний метод зберігання палива, що дозволив розосередити запаси по країні і унеможливив їх знищення ворогом. Для реалізації цього проєкту використовували придбані в Європі бензовози.

Наростаюча внутрішня криза значно погіршила фінансовий стан українських постачальників палива, які потребували додаткових ресурсів. Причиною стало подовження термінів поставок (з 1 тижня до 1,5–2 місяців) та зростання закупівельної ціни палива (з 1000 євро/т до війни до 1500–1700 євро/т).

Водночас державне регулювання цін на пальне обмежувало можливості бізнесу. З травня 2021 року уряд України запровадив регулювання роздрібних цін, щоб стримати надприбутки мереж АЗС через цінові маніпуляції. Максимальні граничні ціни становили: бензин – 37,69 грн/л, дизель – 42,63 грн/л, що забезпечувало стабільно низьку маржу продажів через державне регулювання і малу рентабельність гуртових поставок [4].

Отже, на початку повномасштабної війни трейдери одночасно змушені були створювати нові ланцюги постачання через західні кордони та торгувати за встановленими державою цінами. Це призвело до дефіциту палива на ринку.

За оцінками експертів, мережі АЗС не могли забезпечити ринок палива, оскільки постачання за державною ціною було збитковим. Тому ритейл, що дотримувався правил, вводив обмеження «в один бак» – 10–30 літрів на авто. Невеликі мережі або призупиняли роботу через дефіцит пального, або повністю закривалися.

Витримати такий ціновий тиск було неможливо без участі держави. Для забезпечення ринку ресурсом уряд змінив підхід до ціноутворення. Спочатку скасували акциз на імпорт бензину, дизпалива та скрапленого газу, а також зменшили ПДВ з 20% до 7%. За оцінками операторів ринку, «це дозволило знизити середню ціну бензину на 10,1 грн/л, ДП – на 7,9 грн/л» [8]. Уряд

очікував, що оператори не піднімуть граничні ціни вище 58 грн за дизель і 52 грн за бензин, що допомогло стримати зростання цін і стабілізувати ринок.

Наступним кроком стало часткове повернення акцизу влітку 2022 року – «ставка €100 за 1000 л бензину і дизпалива; автогаз оподатковувався довоєнною ставкою €52 за 1000 л. Знижене ПДВ діяло далі». З 1 липня 2023 року відновилося довоєнне оподаткування: ПДВ – 20%, ставки акцизів – бензин €213/1000 л, дизель €139,5/1000 л» [15]. Внаслідок цього ціни на паливе поступово зростають, що ілюструє динаміка на рис. 2.2.

Динаміка цін на бензин, дизпаливо, газ на АЗС України

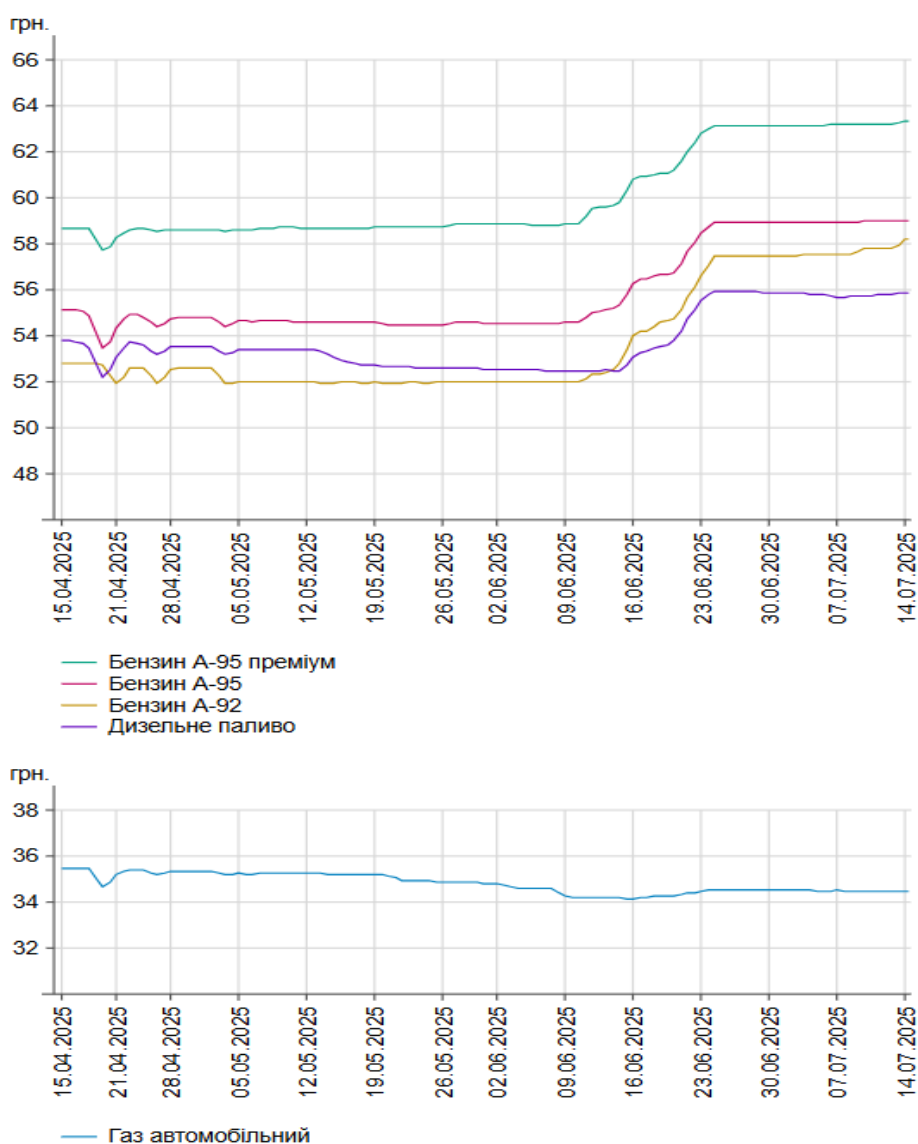


Рис. 2.2. Динаміка цін на бензин на ринку України*

*Джерело: сформовано за даними [15]

Безсумнівно, скасування тимчасового податкового послаблення призвело до зростання цін на пальне. Однак на сьогодні основним визначальним чинником формування вартості пального залишається стан світової економіки та коливання цін на нафту на світових біржах. У цьому контексті існують підстави для песимістичних прогнозів. Так, на нараді країн-членів ОПЕК було «досягнуто домовленості щодо зменшення загальних цільових показників видобутку нафти з 2024 року ще на 1,4 млн барелів на добу». Скорочення видобутку з боку Організації країн-експортерів нафти та її партнерів, а також санкцій проти Ірану, Венесуели та Росії, що впливають на глобальні поставки сирової нафти, підвищує тиск на пропозицію та стимулює збільшення роздрібних цін на пальне. Кожне підвищення вартості сирової нафти на 10 доларів додає приблизно 24 центи до ціни одного галону бензину [19].

Очікується, що ця тенденція продовжуватиметься, тому прогнози на 2026 рік виглядають досить передбачуваними. Водночас серйозним обмежувальним фактором подальшого зростання цін на АЗС України є низька платоспроможність населення, що змушує операторів ринку шукати нові методи задоволення потреб споживачів та збереження власної рентабельності. Зокрема, великі мережі АЗС зменшують маржу на бензин, при цьому компенсуючи різницю за рахунок дизельного пального, таким чином розподіляючи витрати між різними категоріями клієнтів.

Очевидно, що державна податкова політика не є єдиним фактором, що визначає ціноутворення нафтопродуктів. Ціна пального формується під впливом світових цін, стабільності внутрішнього ринку, конкуренції та рівня попиту. Загалом, фактори, що впливають на формування цін на нафтопродукти, можна узагальнити наступним чином: – Світові ціни на нафту. Україна імпортує нафту і залежить від світових котирувань. Коливання цін на міжнародних нафтових ринках, у тому числі на бензин і сирину нафту, безпосередньо відображаються на вартості пального в Україні.

– Курс валют. Ослаблення гривні відносно долара підвищує ціну імпортованих нафтопродуктів.

– Податки та акцизи.

– Дистриб'юторські та роздрібні націнки. Підприємства, що займаються постачанням і реалізацією пального, включно з дистриб'юторами та роздрібними мережами АЗС, формують власні націнки на продукти.

– Логістичні витрати. Вартість транспортування, зберігання та розподілу пального включається у його роздрібну ціну.

– Попит. У період війни попит на пальне в Україні загалом знизився: багато автовласників вступили до лав ЗСУ, частина виїхала за кордон. Водночас у періоди паніки населення через певні військові події попит може різко зростати [31].

Основними гуртовими споживачами палива на українському ринку є промислові та аграрні підприємства, комунальні та державні установи, будівельні компанії та авіаперевізники, а також військові, поліція та ДСНС, які беруть участь у розподілі дефіцитних нафтопродуктів. У 2025 році понад 30% дизельного пального було використано для потреб військової техніки [28].

На рис. 2.3 наведено зміну споживання нафтопродуктів в Україні.

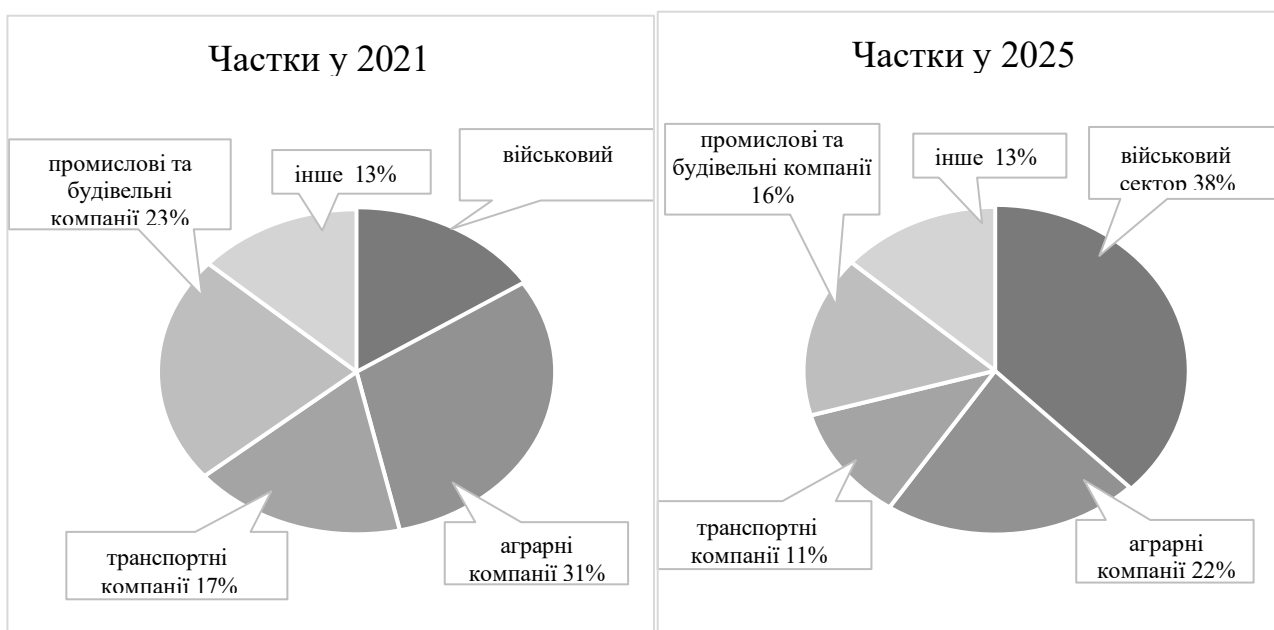


Рис. 2.3. Частки основних гуртових споживачів пального у 2021, 2025 рр.*
Джерело: сформовано за даними Pro-Consulting [4].

Зростання попиту на пальне висуває нові виклики перед мережами АЗС – необхідність гарантувати якість нафтопродуктів та протистояти конкуренції з боку недобросовісних продавців. Особливо гостро це питання стоїть для великих мереж у періоди ослаблення державного контролю за цінами на пальне. За даними досліджень Інституту споживчих експертиз, близько третини автозаправних станцій в Україні реалізують неякісне пальне за значно заниженими цінами. Тіньовий ринок функціонував переважно через нелегальні АЗС або «бочки», через які постачалося контрабандне пальне чи сумнівної якості продукти, вироблені міні-АЗС. Саме такі продавці збільшували пропозицію пального на ринку, що призводило до зниження його ринкових цін.

За різними оцінками, в Україні «зараз працює приблизно десять міні-НПЗ із загальною переробкою близько 50 тис. т газоконденсату та нафти, виробництво бензину – до 45 тис. т щомісяця. Втрати державного бюджету, зокрема акцизного збору, сягають 200 млн грн на місяць, а розмір несплаченого ПДВ уже оцінюється у 400 млн грн щомісяця» [46].

Розвиток тіньового ринку у сфері роздрібної реалізації пального ще до початку війни завдавав значних збитків державі. За оцінками експертів Комітету Верховної Ради з питань фінансів, податкової та митної політики, ці втрати становили близько 20 млрд грн [45].

Після відновлення акцизів і ПДВ на бензин та дизель кількість контрафактного пального на ринку різко зросла. Дохід таких операторів формувався за рахунок ухиляння від податків, що слугувало головним джерелом демпінгу. Проте зі зниженням податків та скасуванням акцизного збору ці схеми стали економічно не вигідними, і вони втратили незаконну конкурентну перевагу. Повернення старої системи оподаткування створює ризик відновлення тіньових схем.

У період дефіциту пального уряд запровадив низку заходів для розширення можливостей його пошуку, щоб задовольнити потреби ринку. Було дозволено обіг пального класів Євро-3 і Євро-4 та спрощено процедури

митного оформлення вантажів з нафтопродуктами. У європейських портах трейдери накопичують пальне різної якості та формують мікси з різним складом. Окремі партії, які не відповідають суворим нормам Євро-5, реалізуються дешевше, а конкуренція за них серед інших рітейлерів значно нижча.

Фактично, легалізували бензин з нижчою якістю, використання якого дозволяло забезпечити пріоритетні потреби Збройних Сил у паливі та водночас отримувати податкові надходження до бюджету. Невідповідність екологічним стандартам такого пального наразі не є критичним фактором при виборі, оскільки існують нагальні потреби воюючої країни. Варто зазначити, що більшість військової техніки та тепловозів «Укрзалізниці» були виготовлені за стандартом Євро-2, тому використання такого пального не погіршуватиме їх експлуатаційні характеристики.

Отже, початок повномасштабної війни в Україні створив численні загрози для паливного ринку. Схеми функціонування, які застосовувалися в мирний час, виявилися неефективними в умовах воєнного стану. Швидке переналаштування логістичних потоків, зміна системи зберігання нафтопродуктів та державна підтримка операторів ринку дозволили відновити їх повноцінну діяльність і забезпечити зростаючий попит економіки на паливні ресурси.

2.3 Діагностика збутового потенціалу концерну «Галнафтогаз» на ринку пального України

Для оцінки збутового потенціалу концерну «Галнафтогаз» здійснимо аналіз конкурентних сил, що діють на ринку та здатні впливати на прибутковість компанії. Використання цієї моделі дозволяє організації глибше усвідомити власну позицію в конкурентному середовищі, виявити перспективи розвитку та шляхи подолання можливих загроз, а також сформулювати дієві стратегії збуту та методи управління продажами.

Аналіз конкурентного суперництва на ринку дає змогу оцінити ступінь конкуренції, визначити провідних учасників, унікальні характеристики їхніх пропозицій та ключові фактори успіху в галузі, що дозволяє зрозуміти потенціал компаній у впливі на ринкову ситуацію. Усвідомлення сил конкурентів допомагає знаходити ринкові ніші, у яких можна залучити нових клієнтів і забезпечити стабільну позицію.

За інформацією «Консалтингової групи А-95», структура основних гравців на українському паливному ринку зазнала певних змін (див. рис. 2.4).

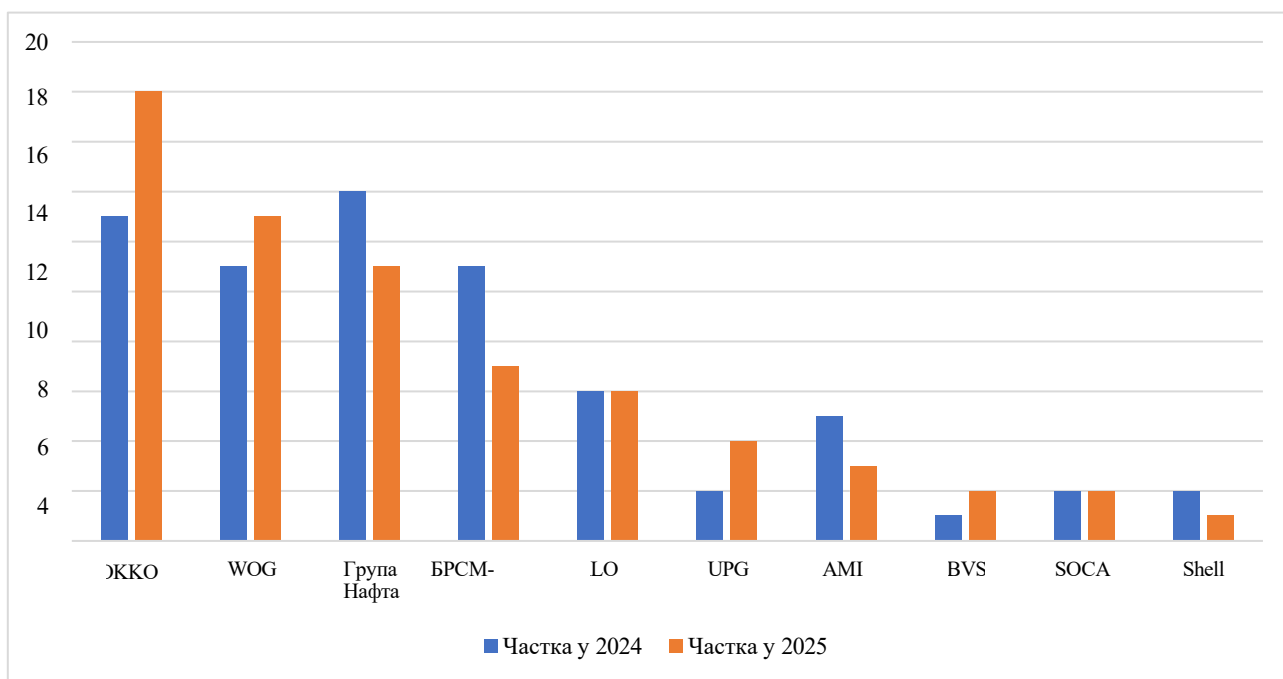


Рис. 2.4. Розподіл сил на ринку пального України у 2024-2025 роках*
Джерело: сформовано за даними [8].

Згідно з результатами досліджень, у 2024 році лідером за кількістю зайнятих позицій на ринку була консолідована група «Приват», що контролювала 14% ринку та мала близько 1600 автозаправних станцій. Другою за масштабами була мережа АЗК ОККО з 430 заправками та часткою ринку 13%; на третьому місці опинився WOG з 380 станціями та 11% ринку, а БРСМ-Нафта з 200 заправками також мала 11%. Інакше кажучи, майже дві третини ринку належали чотирьом найбільшим паливним компаніям.

Однак уже у повоєнні роки розстановка сил на ринку зазнала змін. Лідруючі позиції посіли ОККО з часткою 18% та WOG із 13% ринку, тоді як група «Приват» опустилася на третю сходинку рейтингу. Падіння позицій

обумовлювалося, перш за все, націоналізацією «Укрнафти» та втратою понад 500 АЗС, які раніше обслуговували близько 5% національного ринку пального. Водночас, за оцінками керівництва ОККО, власна частка ринку мережі виглядає більш оптимістично – близько 25%, тоді як у найближчого конкурента WOG за цими підрахунками – 20% [46].

Таким чином, концерну «Галнафтогаз» вдалося не лише збільшити частку ринку, а й розширити обсяги продажів, і все це на фоні загального падіння ринку на 35%.

Вплив постачальників обумовлюється їх здатністю контролювати ринок через постачання критично важливих ресурсів для бізнесу. Можливість впливати на ціни та якість продукції ускладнює вибір контрагента та підтримку оптимальних витрат компанії.

З початком повномасштабного вторгнення український ринок пального, який до війни мав обсяг близько 1 млн т на місяць, практично залишився без традиційних джерел постачання, що спричинило гострий дефіцит і подвоєння роздрібних цін. У таких умовах керівництву АЗК ОККО довелося оперативно шукати трейдерів у ЄС та укладати ризиковані контракти на поставку пального. Компанія суттєво диверсифікувала джерела постачання, працюючи не лише з великими міжнародними трейдерами, а й із маловідомими постачальниками. Без детального комплаєнсу та без гарантій від логістів концерн здійснив передоплати на суму близько \$10–20 млн. Незважаючи на складнощі, саме мережам ОККО та WOG вдалося швидше інших перебудувати логістику під імпорт з Європи у період паливної кризи навесні 2022 року.

Вплив міжнародних постачальників був обумовлений їхньою неспроможністю забезпечити раптово зростаючі потреби українського ринку та необхідністю перерозподілу світового ринку пального, що позначилося на якості та цінах на нафтопродукти.

Влада покупців базується на поведінкових реакціях споживачів під час взаємодії з продукцією компанії. Усвідомлення потреб та вподобань клієнтів дає змогу формувати ефективні маркетингові стратегії та утримувати клієнтів.

Війна значно вплинула на роздрібну торгівлю паливом в Україні: частина компаній припинила діяльність, були зруйновані склади та логістичні ланцюги, невиконані контракти й накопичена дебіторська заборгованість. Ці зміни змінили пріоритети споживачів – вони стали менше звертати увагу на ширину асортименту, але більш чутливими до цін.

Зазвичай цільова аудиторія АЗС включає:

1. Власників автомобілів, які потребують заправки.
2. Транспортні та логістичні компанії, що здійснюють регулярні великі заправки.
3. Професійних водіїв служб таксі, вантажних і кур'єрських компаній.
4. Туристів, які подорожують автомобілем та заправляються по маршруту.
5. Клієнтів роздрібних магазинів на АЗС, де пропонуються товари, їжа та напої, що приваблює додаткову аудиторію.

Попит на пальне традиційно чутливий до змін ціни: з її підвищенням обсяги споживання скорочуються, особливо серед пересічних споживачів, які шукають альтернативи, наприклад, громадський транспорт або електромобілі, або зменшують кількість поїздок. Водночас водії, для яких паливо – частина виробничого процесу, альтернативи не мають, оскільки характеристики авто потребують дотримання вимог щодо якості бензину.

Важливо відзначити, що реакція попиту залежить від конкретних умов і контексту. Під час війни заправлений автомобіль означав виживання та безпеку власника, а не комфорт. У період тотального дефіциту продажі палива здійснювалися до вичерпання запасів, незважаючи на щоденне підвищення цін на стелах АЗС.

За оцінками експертів та операторів ринку, у воєнний період відбулося три фази перерозподілу клієнтів АЗК [31; 46]: 1 етап: заправка там, де було паливо, незалежно від належності АЗС. Термін доставки пального на початку війни зростав від кількох днів до місяців. Перевагу отримали компанії, які швидко перебудували логістику та заморозили обігові кошти для передплат, серед них – ОККО, UPG, WOG, БРСМ. Важливою

складовою була наявність власного парку бензовозів. 2 етап: жовтень 2022 року, після першого ракетного удару по енергетичній інфраструктурі. АЗК з генераторами стали першими пунктами незламності, де громадяни могли підзарядити телефони, зігрітися, купити продукти тощо. 3 етап: весна 2023 року, коли ринок пального стабілізувався, блекаути припинилися, і споживачі знову шукали якісне пальне за вигіднішою ціною. Цей період триває й досі, тож цінова політика мереж залишається ключовим фактором конкуренції за клієнта.

Якщо споживачі АЗК не мають вибору пального – бензин, дизель чи газ, наявність магазину чи кафе може стати додатковим аргументом для відвідування заправки. У цьому сенсі ОККО задовольняє потреби клієнтів через мережу магазинів на АЗС та ресторанів і кафе поруч із швидкісними трасами.

Аналіз субститутів демонструє загрозу заміщення продукту альтернативними товарами чи послугами. Знання вигод, які отримує споживач від заміників, дозволяє розробляти стратегії збереження ринкових позицій компанії.

Щодо ринку пального, у структурі попиту на роздрібне паливо присутні альтернативні види, такі як спиртовмісні бензини, біодизель, стиснений та зріджений газ. Їхнє використання потребує додаткових модифікацій авто та не завжди технічно можливе.

Вплив традиційних заміників обмежений через технічні особливості автомобілів, які потребують певного виду палива (бензин чи дизель) відповідно до заводських параметрів. Перехід на інший вид палива потребує технічних змін або придбання нового авто.

Сила нових гравців показує загрозу появи нових конкурентів на ринку, що може знизити вплив компанії та скоротити прибутковість. Аналіз цієї сили передбачає оцінку бар'єрів входу та складності їх подолання для новачків. Врахування цих загроз дає можливість компанії зайняти прибуткову нішу та захистити позиції.

Бар'єри входу на український ринок палива складні та поділяються на адміністративні, структурні та стратегічні, адже на ринку фіксувалися спроби домовленостей між мережами, що контролюють значну частку [31].

До таких бар'єрів входу світлич нафтопродуктів належать: значні капіталовкладення для розвитку мережі АЗС; наявність законодавчих обмежень (ліцензування, дозволи, сертифікація, вимоги до розташування об'єктів); обмежена кількість вільних територій для нових АЗС; пошук платоспроможних клієнтів; доступ до дистрибуційної мережі та перевага у витратах.

Враховуючи це, поява нових компаній на ринку малоімовірна. Винятком можуть стати західні нафтові компанії з власними джерелами видобутку у довгостроковій перспективі. Їхня стратегія розвитку мережі АЗС найімовірніше полягатиме у придбанні існуючих заправок та ребрендингу [31].

Дослідження впливу конкретних сил із урахуванням сильних і слабких сторін компанії допомагає сформуванню конкурентну збутову стратегію, яка забезпечить концерну стратегічну перевагу на вітчизняному ринку палива.

Результати діагностики конкурентного середовища ринку пального з урахуванням сильних і слабких сторін концерну «Галнафтогаз» наведені у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

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 проектів 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

Розуміючи ступінь впливу кожного з факторів конкуренції, АТ «Концерн Галнафтогаз» здатне створити стратегію превентивних дій для запобігання кризовим ситуаціям та швидко реагувати на потенційні виклики й загрози. Таким чином, ефективність діяльності концерну «Галнафтогаз» визначається широким географічним охопленням мережі АЗК, наявністю потужного бренду з стабільною соціально відповідальною позицією та сформованою лояльністю клієнтів.

Висновки до II розділу

З початком широкомасштабного вторгнення роздрібна торгівля паливом опинилася перед низкою логістичних, цінових та структурних проблем, що вимагали швидкої перебудови збутової діяльності відповідно до нових умов ведення бізнесу. Логістичні складнощі для АЗК змушували шукати альтернативні джерела постачання пального та створювати принципово нову систему логістики, включно з питаннями зберігання нафтопродуктів. Діючі державні обмеження щодо регулювання цін на пальне обмежували можливості підприємств. Зростаючий попит на пальне додавав ще один виклик для мереж АЗС – необхідність підтримувати високу якість нафтопродуктів і протистояти конкуренції з боку недобросовісних продавців.

Концерну «Галнафтогаз» вдалося закріпити конкурентні переваги на ринку пального в умовах політичної та економічної нестабільності, а також загроз національній безпеці, завдяки як об'єктивним чинникам (розташування автозаправних станцій переважно у західних та центральних регіонах України, близькість до кордону), так і продуманій стратегії постачання пального. Незважаючи на постійні ризики, мережа АЗК ОККО продовжувала активно функціонувати у всіх кризових точках, де більшість компаній тимчасово припиняли діяльність.

За результатами 2022 року мережа АЗК ОККО посіла перше місце серед українських паливних компаній із ринковою часткою у 25% за власною оцінкою. Крім цього, мережа ОККО входить до трійки найбільших мереж автозаправних комплексів за кількістю об'єктів і займає друге місце за обсягами реалізації нафтопродуктів через АЗК.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ

3.1 Напрямки розвитку збутової діяльності АТ «Концерн Галнафтогаз»

Для ефективного впровадження маркетингової стратегії підприємство має володіти високою гнучкістю, здатністю адаптуватися до змін у ринковому середовищі та умінням оперативно реагувати на нові тенденції. У цьому аспекті стратегічне управління виступає ключовим чинником, який забезпечує стабільність та розвиток організації. Опитування учасників ринку демонструють, що для відповідності сучасним ринковим вимогам виробникам необхідні інноваційні технології, нові інструменти та ефективні рішення.

Сектор палива є визначальним елементом енергетичної безпеки держави. Його стабільна робота передбачає наявність доступного та безперебійного постачання палива для задоволення енергетичних потреб. Забезпечення різних

джерел палива, впровадження альтернативних технологій та зменшення залежності від імпорту мають важливе значення для гарантування енергетичної безпеки. Держави з багатством джерел енергоресурсів (нафта, природний газ, вугілля, відновлювані джерела енергії) здатні підвищити стійкість своєї енергетичної системи та ефективніше реагувати на коливання світових ринків енергоресурсів. Диверсифікація джерел палива дозволяє збалансувати енергетичну політику, знизити економічні ризики та підвищити стабільність функціонування енергосистем.

Конкурентні переваги операторів ринку роздрібного продажу палива формуються завдяки їх здатності реалізувати ключові цілі розвитку галузі, зокрема:

1. Енергетична незалежність – передбачає скорочення використання імпортованих нафтопродуктів та розвиток диверсифікації постачання сировини нафти залежно від країни походження.

2. Енергетична ефективність – спрямована на досягнення максимального виходу світлих нафтопродуктів при мінімальних витратах паливно-енергетичних ресурсів у технологічних процесах, а також на заміщення імпортованих вуглеводнів ресурсами власного видобутку.

3. Енергозбереження – орієнтоване на зменшення питомих витрат палива на етапі його кінцевого споживання при одночасному забезпеченні потреб населення та економіки якісними паливними ресурсами.

Для оцінки потенціалу АТ «Концерн Галнафтогаз» у досягненні зазначених цілей доцільно проаналізувати внутрішні ресурси компанії та можливості використання її потенціалу для реалізації стратегічних завдань у конкретних умовах господарювання. У цьому допоможе застосування аналітичного інструменту стратегічного планування – SWOT-аналізу.

SWOT-аналіз дозволяє здійснити комплексну діагностику бізнесу з точки зору стратегії. Використання цього інструменту формує у маркетологів чітке розуміння конкурентних переваг компанії на ринку палива та наявних перспектив зростання, допомагає визначити, як ефективно використовувати

сильні сторони, усувати слабкі, максимально використовувати можливості та уникати загроз.

SWOT-матриця АТ «Концерн Галнафтогаз» наведена у табл. 3.1.

На основі створеної SWOT-матриці визначено стратегічні напрями розвитку концерну для кожної комбінації факторів, які можуть бути застосовані у маркетинговій стратегії компанії. Враховуючи конкурентну позицію АТ «Концерн Галнафтогаз» на паливному ринку та значний фінансовий потенціал, доцільно обирати саме стратегічні альтернативи, спрямовані на зростання.

Проаналізувавши внутрішні ресурси та обмеження у контексті сприятливих можливостей і потенційних зовнішніх загроз, можна виділити два перспективні напрями розвитку збутової діяльності АТ «Концерн Галнафтогаз»:

1. Зворотна вертикальна інтеграція – передбачає об'єднання з постачальниками ресурсів через придбання нафтопереробних підприємств.
2. Горизонтальна диверсифікація – вихід на новий, суміжний ринок, пов'язаний із виробництвом, транспортуванням та збереженням відновлюваної енергії.

Таблиця 3.1

SWOT-матрицю АТ «Концерн Галнафтогаз»*

	Сильні сторони	Слабкі сторони
	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»	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 Рекламації на якість бензину

<p>Можливості</p> <ol style="list-style-type: none"> 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 	<p>Як зробити сильні сторони більш очевидними?</p> <p>Вихід на ринок «зелених» АЗС Розробка проекту збереження електроенергії на основі сонячних панелей Власний видобуток і переробка нафти і скрапленого газу</p>	<p>Як перетворити слабкі сторони або їх приховати?</p> <p>Робота у сфері SMM, особливо для просування супутніх послуг АЗК та непаливних продажів Створення мобільних лабораторій для перевірки якості пального фізичними особами</p>
<p>Загрози</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Насичення роздрібного ринку пального та поступове зростання попиту на електроавтомобілі 2. Низька купівельна спроможність населення 3. Зруйнування логістичної системи та товарних потоків Девальвація гривні 5. Зростання ціна на нафту на світових ринках 6. Недобросовісна конкуренція зі сторони нелегальних АЗС 	<p>Як уникнути загроз за рахунок сильних сторін?</p> <p>Збільшення виробництва електроенергії для власних потреб та заправки авто Організація зборів на підтримку ЗСУ для звільнення окупованих територій Розвиток програми лояльності Fishka</p>	<p>Як максимально захиститися від загроз?</p> <p>Пошук нових постачальників імпортного палива Вертикальна диверсифікація компанії у галузь переробки нафтопродуктів</p>

*Джерело: власна розробка автора

Знищення Кременчуцького НПЗ та 27 нафтобаз під час обстрілів, системне блокування роботи Шебелинського ГПЗ, а також припинення постачання нафтопродуктів із росії та білорусі змусили паливний ринок зіткнутися з новими викликами, коли одночасна втрата постачальницьких ринків і логістичних каналів поставила економіку країни в стан колапсу. АТ «Концерн Галнафтогаз» є одним із небагатьох операторів ринку, що оперативно відреагували на ці зміни та розпочали диверсифікацію джерел постачання пального.

Мережа АЗС минулого року принесла основну частку доходу компанії – \$2,4 млрд загального прибутку АТ «Концерн Галнафтогаз», що поставило питання про необхідність забезпечення стабільних поставок пального в майбутньому. У цьому контексті особливо актуальним стає створення

вертикальних збутових систем зворотного типу для підвищення ефективності логістики. Враховуючи фінансові ресурси концерну, перспективним є формування корпоративних вертикальних структур на основі власності одного з учасників. Координація роботи здійснюється завдяки тому, що всі рівні розподілу належать одному власнику, тобто один учасник володіє корпоративними правами щодо інших.

Інтеграція мережі автозаправних станцій з нафтопереробними заводами забезпечує такі ключові переваги:

- гарантоване постачання пального, що забезпечує стабільність або підвищення якості палива, завдяки чому АЗС має постійний доступ до сировини власного виробництва;
- оптимізація ланцюга постачання, що дозволяє покращити логістику та управління запасами, підвищуючи ефективність та знижуючи витрати;
- контроль якості на всіх етапах виробництва, від сировини до кінцевого продукту, що підвищує довіру споживачів;
- гнучка цінова політика, адже власне виробництво дає змогу керувати цінами та мінімізувати вплив зовнішніх факторів.

Керівництво АТ «Концерн Галнафтогаз» розглядало можливість придбання нафтопереробних заводів у сусідніх країнах. Проте у 2022 році зростаючий попит українського ритейлу на нафтопродукти призвів до надприбутків НПЗ, що ускладнило питання їхнього придбання.

Розвиток і підтримка відновлюваних джерел енергії (сонячна, вітрова, гідроенергетика) може зменшити залежність від традиційного палива та сприяти сталому розвитку паливно-енергетичного сектору. Поступовий перехід у цю сферу та збільшення частки ринку виглядає привабливо для АТ «Концерн «Галнафтогаз», враховуючи світові тенденції переходу на відновлювану енергетику та обмеженість ресурсів нафти.

Традиційний паливний бізнес наближається до межі зростання. Попит на нафтопродукти вже не демонструє високих показників, тому для мережі АЗК ОККО важливо шукати нові точки зростання та інвестиційні напрямки.

Зменшити залежність від АЗС можливо шляхом розширення діяльності компанії у сфери, що логічно доповнюють основний бізнес.

Перспективним з точки зору рентабельності та конкурентних переваг є розвиток горизонтальної диверсифікації у сферу «зеленої енергетики». Стратегія горизонтальної диверсифікації в паливній галузі має кілька ключових переваг, що робить її доцільною для АТ «Концерн «Галнафтогаз»:

1. Розподіл комерційних ризиків – розширення бізнесу на різні сегменти ринку палива (наприклад, додаткові види палива, альтернативні джерела енергії) дозволяє розподілити ризики між продуктами чи послугами, знижуючи вразливість до коливань ціни на один тип палива.
2. Розширення ринкової присутності – компанія може збільшити охоплення різних ринків, залучаючи нових клієнтів та забезпечуючи стабільність у разі проблем на одному з них.
3. Синергія та ефективність – об'єднання різних видів палива або енергетичних послуг сприяє появі синергетичних ефектів; спільне використання ресурсів, інфраструктури та компетенцій дозволяє зменшити витрати та підвищити ефективність.
4. Підвищення лояльності споживачів – широкий спектр паливних та енергетичних рішень збільшує шанси залучити різні сегменти клієнтів та зміцнити конкурентні позиції.
5. Можливості для інновацій – доступ до різних галузей сприяє розвитку нових технологій, виробничих процесів та продуктів.

Хоча горизонтальна диверсифікація має численні переваги, вона потребує значних інвестицій і ретельного управління ризиками для ефективної реалізації.

Основні маркетингові кроки АТ «Концерн Галнафтогаз» у межах реалізації стратегії горизонтальної диверсифікації мають бути спрямовані на створення нових продуктів, пов'язаних із використанням ВДЕ та їхнім зберіганням. Концерн володіє достатнім потенціалом для успішної реалізації цього напрямку завдяки:

- частковій обізнаності ринку відновлюваної енергетики, що мінімізує комерційні ризики. Так, АТ «Концерн «Галнафтогаз» уже експлуатує фасадну сонячну електростанцію на головному офісі та реалізував проєкт «зелені» АЗК із сонячними панелями на дахах у регіонах із високою сонячною інсоляцією, що забезпечує компанії конкурентну перевагу та досвід роботи у сфері ВДЕ [49];
- наявність власних земельних ділянок для будівництва сонячних та вітрових електростанцій, що скорочує час бюрократичних процедур;
- значні фінансові ресурси концерну, які дозволяють розвивати власну мережу СЕС на АЗК. Наразі компанія завершує купівлю трьох сонячних станцій і придбала проєкт установки для зберігання електроенергії потужністю 20 МВт [49].

Система накопичення енергії забезпечує стабільність та баланс в енергомережах, акумулюючи надлишкову електроенергію під час пікових періодів для подальшого використання під час дефіциту або зниження генерації. Це особливо важливо для сонячних і вітрових електростанцій, які виробляють енергію залежно від погодних умов, що призводить до нестабільності у виробництві та передачі енергії.

Планове використання електроенергії АТ «Концерн «Галнафтогаз» охоплює як ринок допоміжних послуг (регулювання навантаження АЗК, забезпечення потужності інфраструктури та обладнання; передача енергії кінцевим споживачам), так і ринок арбітражу, коли зарядка відбувається під час пікової генерації, а роздача – під час пікового споживання.

Реалізація проєкту energy storage вимагає значних інвестицій. За розрахунками НЕК «Укренерго», «1 МВт систем накопичення коштує близько 500–800 тис євро залежно від типу. Якщо інвестор збудує energy storage потужністю 1 МВт і продаватиме резерв підтримки частоти (РПЧ) ОСП, щорічний дохід складе близько 100 тис євро. Тобто, при вартості 1 МВт встановленої потужності 500–600 тис євро окупність проєкту може становити 5–6 років» [50].

Стратегічно перспективним напрямом розвитку мережі ОККО є активне використання соціальних мереж для просування бренду, особливо в сегменті непаливних продажів. Згідно з аналітикою концерну, близько 25% валової маржі, яку генерує заправка, формують саме магазини, кафе та ресторани. Для сучасного клієнта важливим є комплексний сервіс – він оцінює не лише якість пального, але й асортимент кафе та додаткових послуг. Тому сегмент непаливних продажів має значний потенціал для розвитку концерну.

Центр контент-аналізу провів моніторинг згадувань популярних мереж АЗС у Facebook та Instagram. Як зазначено у звіті, «ринок автозаправних станцій має активне віддзеркалення в соціальних мережах, що в маркетинговому плані відповідає іміджу брендів, формованому ними самими. Проте такі маркетингові теми складають лише невелику частку згадувань. Відчутна різниця 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: користувачі більше говорили про сервіс і якість пального» [49].

Сегмент постів про харчування на АЗС є більш емоційним, а його якість обговорюють значно рідше, ніж пальне, що відкриває поле для експериментів мережі ОККО. Реклама продуктів харчування на заправках дозволяє підвищити середній чек і привернути увагу клієнтів до основних послуг: вони можуть скуштувати хотдог або каву з різноманітними топінгами, одночасно заправившись чи скориставшись додатковими послугами.

Отже, використання переваг вертикальної інтеграції у нафтопереробку та вихід у сферу відновлювальної енергетики через горизонтальну диверсифікацію дозволяє розширити масштаби збутової діяльності АТ «Концерн «Галнафтогаз» та підвищити ефективність продажів.

Фокус на непаливних продажах у постах на офіційних сторінках у соцмережах сприятиме підвищенню впізнаваності бренду та збільшенню відвідуваності АЗК мережі ОККО.

3.2 Розробка рекомендацій щодо оптимізації асортиментного портфелю компанії

Акціонерне товариство «Концерн «Галнафтогаз» володіє однією з найбільших в Україні мереж автозаправних комплексів (АЗК), відомою під брендом «ОККО». Станом на 2024 рік мережа налічує приблизно 420 АЗК, 27 ресторанів, 11 нафтобаз, газонаповнювальну станцію у Львівській області та 21 стаціонарну та мобільну лабораторію для контролю якості. «ОККО» стрімко розвивалася і перетворилася на одного з провідних гравців українського ринку нафтопродуктів, постійно збільшуючи свою присутність і розширюючи спектр послуг.

Проте після повномасштабного вторгнення російської федерації в Україну у 2022 році компанія зазнала значних втрат активів. Внаслідок ракетних ударів було пошкоджено кілька нафтобаз, а деякі АЗК опинилися на тимчасово окупованих територіях. Протягом 2023 року мережа АЗК «ОККО» активізувала зусилля щодо відновлення роботи та пристосування до нових умов, зокрема шляхом ремонту пошкоджених об'єктів і розширення сервісної мережі [49].

Асортиментна стратегія мережі «ОККО» відповідає глобальним тенденціям розвитку АЗС, де паливо є лише частиною комплексної пропозиції. Компанія активно впроваджує концепцію «АЗС як комфортного місця для зупинки», пропонуючи клієнтам широкий вибір супутніх товарів і послуг. Такий підхід дозволяє «ОККО» не лише диверсифікувати джерела доходу, а й підвищувати цінність для клієнтів, перетворюючи звичайну заправку на приємний досвід.

На українському ринку, де конкуренція серед мереж АЗС надзвичайно висока, а прибутковість продажу палива часто низька через коливання цін на нафту, різноманітний асортимент АЗК «ОККО» виступає ключовою конкурентною перевагою. Це дає змогу компанії залучати та утримувати клієнтів, пропонуючи їм комплексні рішення для задоволення різноманітних потреб під час подорожей чи щоденних поїздок.

Еволюція асортиментної політики мережі «ОККО» тісно пов'язана з розвитком автомобільної культури в Україні та зміною споживчих звичок. Основні етапи можна виділити наступним чином [49]:

1. 2000-2005 – акцент на високоякісному паливі. На початковому етапі своєї діяльності мережа «ОККО» зосередилася на забезпеченні високої якості палива, що було головним очікуванням ринку у той період.
2. 2005-2010 – розширення асортименту супутніх товарів. З ростом автопарку та підвищенням вимог споживачів, «ОККО» почала активно впроваджувати додаткові автотовари та продукти першої необхідності, що включало не лише мастильні матеріали, а й автомобільні аксесуари.
3. 2010-2015 – впровадження концепції міні-маркетів. На АЗС з'явилися повноцінні магазини з широким асортиментом продуктів харчування та напоїв, що суттєво покращило обслуговування клієнтів.
4. 2015-2020 – розвиток кафе та ресторанів. «ОККО» відкрила власні заклади харчування, трансформуючи АЗС у місця для відпочинку під час подорожей, задовольняючи потребу клієнтів у якісній їжі та напоях.
5. 2020-2024 – діджиталізація та екологічність. Компанія продовжує впроваджувати сучасні технології, такі як мобільні додатки, системи лояльності та електростанції. Крім того, мережа активно розширює пропозицію екологічних товарів, відповідаючи на зростаючий попит на сталий розвиток та екологічність.

Цей розвиток демонструє, як «ОККО» адаптувала свою асортиментну політику до змін ринку та потреб споживачів, постійно розширюючи спектр послуг і перетворюючи АЗС на багатофункціональні комплекси.

Таким чином, стратегічні підходи «ОККО» в асортиментній політиці та її здатність реагувати на виклики ринку дозволяють компанії залишатися конкурентоспроможною, навіть у середовищі, де такі гравці, як Галнафтогаз, постійно вдосконалюють пропозиції та змушують усіх учасників шукати нові способи задоволення потреб клієнтів.

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

З метою стратегічного управління рекомендується використовувати SWOT-аналіз, який дозволяє всебічно оцінити внутрішні та зовнішні чинники, що впливають на асортиментну політику компанії. Це допомагає визначити сильні сторони, які можна ефективніше задіяти для підвищення конкурентоспроможності, а також виявити слабкі місця, над удосконаленням яких варто працювати.

Актуальність SWOT-аналізу у сфері стратегічного управління асортиментом зумовлена кількома ключовими аспектами:

- **Комплексне бачення бізнесу.** SWOT дозволяє глибше оцінити сильні сторони асортименту для їх ефективного використання та виявити слабкі елементи, що потребують удосконалення. Це допомагає уникати стратегічних помилок, наприклад надмірних інвестицій у малоприбуткові товари або недооцінки сильних позицій.
- **Адаптація до ринкових змін.** SWOT враховує можливості та загрози ринку, такі як коливання попиту, конкуренція та нові тренди, що робить його цінним для пристосування асортименту до зовнішніх умов. Наприклад, аналіз може показати, що варто збільшити інвестиції у товари з високим екологічним рейтингом при зростанні попиту на екологічні продукти.
- **Орієнтація на клієнта та конкурентні переваги.** За допомогою SWOT компанія може точніше оцінити, як її асортимент відповідає потребам клієнтів, що є основою для створення конкурентних переваг. Аналіз загроз, таких як зміни споживчих звичок або посилення конкуренції, сприяє розробці стратегій для утримання лояльності клієнтів.

- **Оптимізація та стратегічне планування.** SWOT допомагає визначити ключові напрямки розвитку асортименту, наприклад впровадження нових товарних ліній відповідно до ринкових вимог або скорочення обсягів малоприбуткових позицій. Це також дозволяє приймати обґрунтовані рішення щодо скорочення витрат, збереження чи розширення асортименту.

Загалом, SWOT-аналіз у сфері управління асортиментом є універсальним інструментом, що дозволяє інтегрувати внутрішні ресурси та можливості з зовнішніми ринковими факторами.

Результати SWOT-аналізу асортиментної політики мережі АЗК «ОККО» наведені в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

SWOT-аналіз асортиментної політики мережі АЗК «ОККО»*

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

*Джерело: складено автором

На підставі SWOT-аналізу асортиментної стратегії компанії ОККО можна визначити низку стратегічних кроків щодо управління асортиментом, які сприятимуть підвищенню конкурентних переваг і мінімізації потенційних ризиків.

1. Орієнтація на екологічні продукти та послуги. В умовах зростаючої популярності електромобілів та альтернативних видів транспорту доцільно розширювати мережу електрозарядних станцій, особливо на ключових магістралях. Такий підхід відповідає глобальним тенденціям екологічного транспорту та сприяє підвищенню лояльності до бренду, забезпечуючи адаптацію до нових споживчих очікувань.

2. Оптимізація асортименту з акцентом на високоякісні супутні товари. Для зменшення залежності від імпорту нафтопродуктів і часткового пом'якшення впливу коливань цін на нафту доцільно розвивати власні торгові марки супутніх товарів, таких як автотовари та продукти для кафе. Це дозволяє ефективніше використовувати обмежений простір на АЗС, знижує витрати на закупівлі та логістику, а також підвищує гнучкість у контролі асортименту.

3. Розширення цифрових сервісів для комфорту клієнтів. Впровадження функцій попереднього замовлення через мобільний додаток, безконтактної оплати та віртуального консультанта для підбору продуктів сприятиме покращенню якості обслуговування, особливо за обмеженого простору на АЗС і в умовах посиленої конкуренції. Це також допоможе скоротити операційні витрати та підвищити зручність для клієнтів, зміцнюючи їхню лояльність.

4. Розвиток персоналізованих програм лояльності. Такі програми дозволять ОККО утримувати постійних клієнтів і залучати нових. Зокрема, аналіз даних про покупки може стати основою для створення унікальних пропозицій і сезонних акцій, орієнтованих на інтереси кожного клієнта. Це сприяє зменшенню впливу економічної нестабільності на бізнес та забезпечує стабільніший дохід.

5. Оптимізація простору та асортименту з урахуванням сезонності. Використання сезонних меню для кафе та спеціальних комплектів автотоварів, наприклад «зимовий набір для авто», дозволяє адаптувати асортимент до змін попиту протягом року. Такий підхід сприяє ефективному використанню обмеженого простору на АЗС та водночас збільшує продажі сезонних товарів, скорочуючи витрати на зберігання.

6. Партнерські програми з іншими брендами. Встановлення співпраці з іншими компаніями для розширення асортименту допомагає компенсувати високий рівень конкуренції. Це може включати, зокрема, залучення брендів, орієнтованих на здоровий спосіб життя та екологічні продукти, що відповідає сучасним споживчим трендам.

Впровадження цих стратегій дозволить мережі АЗК «ОККО» залишатися конкурентоспроможною, відповідати потребам ринку та ефективно використовувати наявні ресурси. Таким чином, стратегічне управління асортиментом із використанням SWOT-аналізу дає можливість бренду ОККО зосередитися на ключових напрямках, що сприятимуть підвищенню рентабельності та зміцненню позицій на ринку, забезпечуючи високий рівень обслуговування та задоволення потреб клієнтів.

Висновки до III розділу

Формування конкурентних переваг учасників ринку роздрібною продажу пального визначається їх здатністю ефективно реалізовувати ключові цілі розвитку паливної галузі, серед яких – забезпечення енергетичної незалежності, підвищення енергетичної ефективності та впровадження заходів з енергозбереження.

На підставі зібраної інформації стратегічними напрямками розвитку збутової діяльності компанії визначено реалізацію стратегії вертикальної інтеграції та горизонтальної диверсифікації її діяльності. Беручи до уваги високу залежність від постачальників імпортного пального, формування корпоративних збутових структур шляхом придбання НПЗ забезпечить стабільні поставки ресурсів та оптимізує логістичні ланцюги. Перспективи горизонтальної диверсифікації у сегмент відновлювальної енергетики пояснюються обмеженістю нафтових ресурсів та досягненням традиційного паливного ринку максимальної точки росту.

Розроблено рекомендації щодо коригування асортименту АЗК «ОККО» з метою підвищення ефективності діяльності компанії. За підсумками SWOT-

аналізу виявлено сильні сторони (широкий вибір продукції, високий рівень обслуговування) та слабкі місця (залежність від імпортних поставок, висока конкуренція).

Пропонується розвивати власні торгові марки, розширювати асортимент екологічних товарів та впроваджувати електрозарядні станції. Додатково рекомендовано застосовувати методи ABC та XYZ аналізу для оптимізації запасів.

Впровадження цих заходів дозволить зменшити витрати, підвищити якість обслуговування та фінансові показники, зміцнити конкурентні позиції компанії та забезпечити її стабільний розвиток.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У сучасних умовах ведення бізнесу управління та детальне планування збутової політики займають ключове місце в системі управління виробничими процесами на підприємствах.

Необхідно приділяти особливу увагу аналізу, плануванню та підвищенню ефективності збутової стратегії. Це включає забезпечення належного обслуговування споживачів та партнерів, проведення різноманітних маркетингових досліджень та оновлення знань у теоретичному та практичному аспектах.

Збутова діяльність являє собою напрям роботи підприємства, орієнтований на задоволення потреб як самої компанії, так і її клієнтів. Головне завдання збутової політики полягає у забезпеченні стабільного попиту на продукцію або послуги, підтримці та збільшенні ринкової частки підприємства та отриманні прибутку.

Для прогнозування майбутнього попиту на продукцію компанії застосовують різноманітні методики.

Ефективна збутова стратегія дозволяє підприємству підтримувати відносно стабільний рівень продажів протягом року, своєчасно задовольняти потреби різних груп споживачів, зберігати конкурентоспроможність та сприяти успішному розвитку.

Одним із провідних гравців ринку, який довгий час дотримується високих стандартів обслуговування клієнтів та активно впроваджує принципи корпоративної соціальної відповідальності, є АТ «Концерн Галнафтогаз» – флагман національного холдингу компаній ОККО GROUP. Це українське підприємство з міжнародним капіталом, що входить до числа найбільших платників податків і роботодавців країни.

Початок повномасштабного вторгнення спричинив суттєві структурні зміни на ринку пального: трансформацію схем постачання нафтопродуктів, створення нових логістичних маршрутів та систем зберігання пального,

вдосконалення механізмів ціноутворення та реалізацію заходів для забезпечення добросовісної конкуренції серед операторів ринку. Ці чинники породжують нестабільність і можуть становити потенційні загрози для реалізації збутових цілей компаній, зокрема через зниження платоспроможного попиту.

Від початку війни Україна втратила близько 80% потенціалу забезпечення нафтопродуктами, що спричинило гострий дефіцит палива. Системи, які діяли у мирний час, виявилися неефективними в умовах воєнного стану. Швидке переналаштування логістичних потоків, зміни у зберіганні нафтопродуктів та державна підтримка операторів ринку дозволили відновити їх роботу та забезпечити зростаючі потреби економіки в паливних ресурсах.

Незважаючи на виклики воєнного часу, компанії вдалося не лише відновити діяльність, але й наростити обсяги збуту та збільшити ринкову частку.

Успіх концерну «Галнафтогаз» визначається широкою географією мережі АЗК, наявністю потужного бренду зі стійкою соціальною позицією та сформованою лояльністю споживачів.

АТ «Концерн Галнафтогаз» веде діяльність у всіх регіонах, окрім тимчасово окупованих територій. Збутова робота компанії спрямована на забезпечення клієнтів різними видами високоякісного пального (бензин, дизельне паливо, газ), а також супутніми товарами та послугами для автотранспорту.

Стратегічними напрямками розвитку збутової політики є вертикальна інтеграція та горизонтальна диверсифікація діяльності компанії. Ураховуючи високу залежність від постачання імпортного пального, створення власних корпоративних збутових систем через придбання НПЗ забезпечує гарантовані поставки ресурсів та оптимізує логістичні процеси. Перспективність горизонтальної диверсифікації у сфері відновлюваної енергетики обумовлена вичерпністю нафтових ресурсів та насиченням традиційного паливного ринку.

Розроблено рекомендації для оптимізації асортименту АЗК «ОККО» з

метою підвищення ефективності компанії. За результатами SWOT-аналізу визначено сильні сторони (широкий асортимент, високий рівень сервісу) та слабкі місця (залежність від імпорту, конкуренція).

Запропоновано розвиток власних брендів, розширення асортименту екологічних товарів та впровадження електрозарядних станцій. Окрім того, розроблено рекомендації щодо застосування методів ABC та XYZ аналізу для оптимізації управління запасами.

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: 24.03.2026).
2. Алексеєнко І. А., Пелих М. Ю. Розроблення заходів, спрямованих на збільшення обсягу продажу продукції. *Бізнес-навігатор*. 2019. Вип. 3-1. С. 80-84. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2019_3-1_18. (дата звернення: 05.05.2026).
3. Аналіз ринку нафтопродуктів в Україні. 2023 рік. URL: <https://proconsulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-nefteproduktov-v-ukraine-2023-god-1> (дата звернення: 28.05.2026).
4. Аналітика Мінфін Ціни на бензин, дизпаливо, газ на АЗС України. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/markets/fuel/> (дата звернення: 13.04.2026).
5. Ангелко І. В., Газе Я. Т. Презентація як ефективний метод продажу продукції. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 1. С. 24-28. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2021_1_6. (дата звернення: 03.05.2026).
6. АТ «Концерн Галнафтогаз» Окрема фінансова звітність згідно з МСФЗ <http://surl.li/nxsik> (дата звернення: 10.03.2026).
7. Багорка М., Абрамович І., Кравець О. Організація збутової політики в системі маркетингу аграрного підприємства. *Підприємництво та інновації*. 2024. № 30. С. 59-65.
8. Безугла К. М., Костюченко Н. М. Світовий ринок нафтопродуктів: сучасний стан та перспективи розвитку. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»*. 2020. № 3. С. 27-39.
9. Безугла Л. С., Пороходніченко К. Р. Формування маркетингової збутової політики підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2018. № 24. С. 111-116.

10. Біловодська О. А. Маркетингова політика розподілу інноваційної продукції промислових підприємств : монографія. Київ : «Центр учбової літератури», 2018. 462 с.
11. Біловодська О. А., Сигида Л. О. Управління маркетинговими каналами промислових підприємств на інноваційних засадах : монографія. Київ : Центр навчальної літератури, 2018. 233 с.
12. Благун І. І., Шурпа С. Я., Надіївська С. П. Лійка продажів, як елемент просування для підприємств регіону в період пандемії. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_11_53. (дата звернення: 01.05.2026).
13. Боровик Т. В., Майборода О. В., Решетнікова О. В. Удосконалення збутової політики підприємств на основі взаємодії маркетингу та логістики. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки*. № 3 (70) (2023). С. 46-51. URL: <http://journals.maup.com.ua/index.php/economics/article/view/2634/3096>
14. 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.
15. Волошина С. В., Костакова Л. Д., Логвиненко Н. І. Світовий ринок нафтопродуктів: тенденції розвитку і перспективи для України. *Ефективна економіка*. 2018. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5998>
16. Гамалій В. Ф., Романчук С. А., Фабрика І. В. Сучасні проблеми збутової політики українських підприємств. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2022. Вип. 22 (2). С. 10-13.
17. Герзанич В. М., Дуран В. І., Форкош М. О. Маркетинговий підхід до стратегічного управління збутом підприємств. *Формування ринкових*

- відносин в Україні*. 2021. № 11. С. 66-71. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2021_11_10. (дата звернення: 05.05.2026).
18. Гіржева О. М., Меховський А. В. Ринкові аспекти ефективного здійснення збутової діяльності аграрних підприємств. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Т. 5, № 3. С. 243-251. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ujae_2020_5_3_28. (дата звернення: 14.04.2026).
19. 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-roku-analiz-rynku-prohnozy/> (дата звернення: 13.04.2026).
20. Дячун О., Радинський С. Сучасні проблеми управління продажем. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2019. Вип. 1. С. 107-117. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Sepid_2019_1_13. (дата звернення: 05.06.2026).
21. Заїчко І., Богріновцева Л. Фінансовий менеджмент в системі забезпечення збутових підприємств. *Економіка та суспільство*. 2022. №45. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-45-24 (дата звернення: 15.04.2026).
22. Зозульов О. В., Царьова Т. О., Гавриш Ю. О. Маркетинг. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 298 с.
23. 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.
24. Іванечко Н., Борисова Т., Процишин Ю. Маркетинг. Тернопіль : ЗУНУ, 2021. 180 с.
25. Іванечко Н., Оконський М. Управління продажами у сфері послуг. 2 (6). С. 193-203. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2021/nov/25530/nzmened-193-203.pdf>.
26. Ісаєв М. Ю. Класифікація підходів до визначення поняття «збут». URL: <https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/25014/1/Suchasnyi%20marketynh%20stratehichne%20upravlinnia%20ta%20innovatsiinyi%20rozvytok%2030.04.2020-36.pdf>

27. Кирчата І. М., Шершенюк О. М. Організація збутової діяльності торговельного підприємства. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2021. № 1. С. 56-65. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pirpr_2021_1_8. (дата звернення: 03.05.2026).
28. Косар Н.С., Яричевська Я.І. Загрози та перспективи розвитку операторів на ринку світлих нафтопродуктів України. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2021. № 2 (6). С. 193-203. URL: <https://doi.org/10.23939/smeu2021.02.193>
29. Костишина А. І. Взаємодія з клієнтами в контексті активізації продажу товарів у системі дистрибуції. *Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Серія: Економічні науки*. 2019. Вип. 4. С. 86-93. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VchuE_2019_4_11. (дата звернення: 15.04.2026).
30. Лорві І. Ф., Морохова В. О., Бойко О. В. Складові управління збутовою діяльністю підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки*. 2020. № 10(1). С. 129-134. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2020_10\(1\)_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2020_10(1)_18). (дата звернення: 05.05.2026).
31. 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
32. 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.
33. 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>.
34. Маркетинг для магістрів : навч. посібник. Національна академія управління. За ред М. М. Єрмошенко, С. А. Єрохін. Київ : Національна академія управління, 2020. 121 с.

35. Маркетингові дослідження : підручник / Н. С. Косар, О. Б. Мних, Є. В. Крикавський. С. В. Леонова. Львів, 2018. 460 с.
36. 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>
37. Мельник В. І., Погріщук О. Б., Ковальчук А. П. Управління збутовою діяльністю підприємства на засадах концепції інноваційного маркетингу. *Економіка та держава*. 2022. № 7. С. 40-45.
38. Мельник О. М., Виздрик В. С. Підвищення ефективності діяльності підприємств за рахунок удосконалення системи збуту продукції. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 3. С. 74-78.
39. Молнар О. С., Белень А. І., Чорна А. А. Економічний зміст збуту продукції та процесу його регулювання. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2021. № 10. С. 68-74.
40. Молнар О. С., Маковський І. В., Кастрова М. С. Стратегічні пріоритети розвитку збутової діяльності підприємств. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2021. № 12. С. 130-135.
41. Мостова А. Д., Познякова Т. А. Ефективність системи управління розподілом та збутом продукції торговельного підприємства. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2021. № 2. С. 49-61. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ever_2021_2_6. (дата звернення: 11.04.2026).
42. Нехай В. В., Колокольчикова І. В. Методологічні засади формування парадигми збуту. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія : економічні науки*. Хмельницький, 2023. № 1. С. 120-125.
43. Олексенко Л. В. Маркетингова політика розподілу : навчальний посібник. Київ : Видавництво Ліра. К, 2018. 468 с.
44. Онопрієнко І., Карпенко А., Савицька К. Ефективність комунікаційно-збутової активності підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління: електронне наукове фахове видання*, 2019. №3(20). С. 121-127.
45. Орел І., Давиденко Б. Як ОККО обігнала конкурентів та які будує плани –

- велике інтерв'ю із CEO компанії Василем Даниляком. Forbes, 2023. URL: <https://forbes.ua/company/yakbi-khtos-zaproponuvav-nam-kupiti-amic-mi-b-rozglyanuli-taku-propozitsiyu-yak-okko-obiyshla-konkurentiv-pid-chas-viyni-ta-yaki-budue-plani-velike-intervyu-z-seo-kompanii-vasilem-danilyakom-30032023-12690> (дата звернення: 13.04.2026).
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: 30.04.2026).
47. Орлова В. М., Кузьменко О. В., Сергєєва О. Р. Особистий продаж у торгівлі як складова комунікації з клієнтом. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2022. № 1. С. 67-79. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ever_2022_1_9. (дата звернення: 05.05.2026).
48. Осокіна А. В., Снаговська Є. С. Сучасні підходи до побудови каналів збуту бізнес-організації. *БізнесІнформ*. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2018-11_0-pages-310_314.pdf
49. Офіційний сайт мережі АЗК ОККО. URL: <https://www.okko.ua/>
50. Офіційний сайт ОККО Group. URL: <https://www.okko-group.com.ua/companies/okko>.
51. Пальне знову дорожчає. Що буде далі з цінами? URL <https://trans.info/ua/palne-znovu-dorozhchaye-shho-bude-dali-z-tsinamy-358995> (дата звернення: 13.05.2026).
52. Проскурніна Н. В. Маркетингові збутові стратегії підприємств роздрібною торгівлі в умовах цифрової економіки. *Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва. Серія „Економічні науки”*. 2020. № 4. Т. 1. С. 99-113.
53. Савенко О. А., Пальчик І. М., Вороніна В. Р., Назарець А. В. Теоретичні основи виробничо-збутової діяльності підприємств. *Агросвіт*. 2021. № 3. С. 44-49.
54. Сендецька С. В. Маркетингова політика розподілу : методичні рекомендації для виконання практичних завдань. Львів, 2019. 52 с.

55. Сенишин О. С., Кривешко О. В. Маркетинг : навч. посібник. Львів : Львівський національний університет імені Івана Франка, 2020. 347 с.
56. 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.
57. Слівінська В. В., Белова Т. Г. Дослідження каналів розподілу продукції підприємства. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/60da0786-1f19-42f7-a692-256ec1231659/content>
58. Софієнко А. В., Шукліна В. В., Набока Р. М. Теоретичний маркетинг. Херсон : Книжкове видавництво ФОП Вишемирський, 2021. 494 с.
59. Танасійчук А. М., Сіренко С. О., Поліщук І. І. Стимулювання продажу товарів як спосіб подолання комунікаційного розриву в стосунках між торговельними підприємствами і споживачами. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. № 5. С. 218-222. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2020_5_42. (дата звернення: 15.04.2026).
60. Терент'єва Н. В., Череп О. Г. Аналіз методичних підходів до оцінювання ефективності управління збутовою діяльністю. *Економічний аналіз: зб. наук. праць*. Тернопільський національний економічний університет; редкол.: О. В. Ярощук (голов. ред.) та ін. Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2018. Том 28. № 1. С. 318-324.
61. Тімченко О. Д. Оцінка ефективності управління продажами підприємства торгівлі. *Бізнес Інформ*. 2021. № 6. С. 184-189.
62. Черненко І. Сутність та характеристика збуту та збутової діяльності торговельних підприємств. *Забезпечення сталого розвитку аграрного сектору економіки: проблеми, пріоритети, перспективи: матеріали XIII*

Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції 27-28 жовтня 2022 р. м. Дніпро : ДДАЕУ, 2022. С. 297-299.

63. Шижкін В. О., Белоусова А. А. Підвищення ефективності системи управління каналами збуту виробничих підприємств. *Волинський національний університет імені Лесі Українки*. Луцьк, 2021. 126 с.
64. Ямкова О. М. Зміст формування збутової політики виробничих підприємств. *Економіка і управління*. 2022. № 2. С. 52-59.