



## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра містить 104 сторінок, 32 таблиць, 11 рисунків, список літератури з 68 найменування, 4 додатків.

### **КОНКУРЕНТНА СТРАТЕГІЯ УКРАЇНСЬКИХ КОМПАНІЙ НА РИНКУ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ ПАЛЬНИМ**

Об'єктом дослідження є ринкова діяльність компаній на українському ринку роздрібною торгівлі пальним.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти конкурентної стратегії ПрАТ «Концерн Галнафтогаз» на ринку роздрібною торгівлі пальним.

Мета роботи полягає в узагальненні теоретичних підходів та розробці практичних рекомендації щодо формування комплексу конкурентної стратегії для утримання ринкових позицій та максимізації прибутку на ринку роздрібною торгівлі пальним в Україні.

За результатами дослідження сформульовано практичні рекомендації щодо розробки конкурентної стратегії для ПрАТ «Концерн Галнафтогаз».

У рамках даної роботи було проаналізовано фактори бізнес-середовища, що впливають на український ринок роздрібною торгівлі пальним, визначено ключові можливості та загрози для підприємств галузі. Інструментами стратегічного аналізу було визначено рівень інтенсивності конкуренції у галузі та побудовано карти стратегічних груп конкурентів, що дозволило ідентифікувати найближчих конкурентів бренду «ОККО» на досліджуваному ринку. Виявлено пріоритетні напрями досягнення конкурентних переваг та визначено ключові слабкі сторони підприємства. Було проведено опитування споживачів та визначено ключові мотивації при виборі мережі АЗС.

На основі отриманих даних було надано рекомендації щодо практичної реалізації конкурентної стратегії ПрАТ «Концерн Галнафтогаз», а також було доведено економічну ефективність запропонованих заходів.

Одержані результати можуть бути використані ПрАТ «Концерн Галнафтогаз» для утримання лідируючої конкурентної позиції на ринку

роздрібної торгівлі пальним, забезпеченні стійких конкурентних переваг у майбутньому та максимізації прибутку.

*Рік виконання дипломної роботи: 2022-2023 рр.*

*Рік захисту роботи: 2023 рік*

## SUMMARY

The thesis consists of 104 pages, 32 tables, 11 figures, a list of 68 references, 4 appendices.

### **COMPETITIVE STRATEGY FOR UKRAINIAN COMPANIES IN THE RETAIL FUEL MARKET**

**The object of the research** is the market activity of companies in the Ukrainian retail fuel market.

**The subject of the research** is the theoretical and practical aspects of the competitive strategy of PJSC "Concern Galnaftogaz" in the Ukrainian retail fuel market.

**The aim of the research** is to generalize theoretical approaches and develop practical recommendations for the formation of a comprehensive competitive strategy to maintain market positions and maximize profit in the Ukrainian retail fuel market.

Based on the research findings, practical recommendations have been formulated for the development of a competitive strategy for PJSC "Concern Galnaftogaz".

Within this research were analyzed factors of the business environment influencing the Ukrainian retail fuel market and were identified key opportunities and threats for industry enterprises. Strategic analysis tools were used to determine the level of competition intensity in the industry and construct maps of strategic competitors groups, allowing the identification of the closest competitors to the "OKKO" brand in the researched market. Were identified key weaknesses of the company and prioritized directions for achieving competitive advantages. Were conducted consumer survey to determine key motivations for choosing a fuel station network.

Based on the obtained data, were provided recommendations for the practical implementation of the competitive strategy of PJSC "Concern Galnaftogaz" and was demonstrated positive economic effect of the proposed measures.

The obtained results can be utilized by PJSC "Concern Galnaftogaz" to maintain a leading competitive position in the Ukrainian retail fuel market, ensure sustainable competitive advantages in the future, and maximize profit.

Year of undertaking the research: 2022-2023.

Year of presentation of the research: 2023

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ ТА КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ.....</b>	<b>6</b>
1.1. Сутність конкурентоспроможності суб'єкта господарювання та конкурентної стратегії.....	6
1.2. Види конкурентних стратегій суб'єктів господарювання.....	17
1.3. Етапи формування конкурентної стратегії суб'єкта господарювання.....	24
Висновки до розділу 1. ....	33
<b>РОЗДІЛ 2. РИНКОВІ МОЖЛИВОСТІ ПРАТ «КОНЦЕРН ГАЛНАФТОГАЗ» НА РИНКУ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ ПАЛЬНИМ</b>	<b>34</b>
2.1 Фактори макромаркетингового середовища ПРАТ «Концерн Галнафтогаз» на ринку роздрібною торгівлі пальним .....	34
2.2. Фактори мікромаркетингового середовища ПРАТ «Концерн Галнафтогаз» .....	56
2.3. Конкурентні позиції компанії на ринку .....	62
Висновки до розділу 2 .....	69
<b>РОЗДІЛ ІІІ. РОЗРОБКА КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПРАТ «КОНЦЕРН ГАЛНАФТОГАЗ» НА РИНКУ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ ПАЛЬНИМ</b>	<b>71</b>
3.1. Пропозиції по формуванню конкурентної стратегії ПРАТ «Концерн Галнафтогаз» на ринку роздрібною торгівлі пальним .....	71
3.2. Оцінка ефективності розробленої конкурентної стратегії .....	79
Висновки до розділу 3 .....	84
Загальні висновки .....	85
ДЖЕРЕЛА.....	87
ДОДАТКИ.....	93

## ВСТУП

Процес трансформації автомобільної сфери набирає обертів, що спричиняє фундаментальні зміни на світових ринках, і в першу чергу – на ринках роздрібною торгівлі паливом. У планах країн ЄС повна заборона автомобілі, які створюють викиди в навколишнє середовище до 2050 року, ключові автовиробники відповідають стратегічними намірами повністю відмовитися від двигунів внутрішнього згоряння до 2030 року, вартість палива в США у 2021 році перевершила максимум за останні 7 років, динаміка розширення ринку знаходиться на рівні з показниками 35-40% росту ринку у рік. Всі ці фактори є сигналом про майбутні виклики для глобального ринку роздрібною торгівлі паливом, що хоч і з невеликою затримкою, але обов'язково позначиться і на національному ринку.

Глобальні виклики автомобільної сфери доповнюються на вітчизняному ринку економічними проблемами, що проявляється у зсувах споживчих цінностей до базових потреб, прегляді необхідності володіння власним автомобілем, підвищенням доступності послуг таксі та розширення ринку бюджетних та компактних електричних транспортних засобів. Зазначені фактори виступають загрозою для роздрібних продавців палива в класичному розумінні, оскільки пропонують альтернативу існуючій системі і, тим не менш, вони можуть бути розглянуті як можливість до розвитку на ринках, що знаходяться на стадії формування та несуть стратегічні перспективи для компаній, що зможуть адаптуватися.

У даних умовах компанії, що займаються роздрібною торгівлю паливом мають концентрувати зусилля на розробці конкурентної стратегії. Основними цілями конкурентної стратегії за описаних умов можна визначити утримання поточної долі ринку та максимізація прибутку, який має направлятися на розробку нових сфер бізнесу на ринках, що формуються під зміною паливної сфери.

**Об'єкт:** Ринкова діяльність компаній на українському ринку роздрібної торгівлі паливом

**Предметом** дослідження є теоретичні та практичні аспекти конкурентної стратегії ПрАТ «Концерн Галнафтогаз», на ринку роздрібної торгівлі палива

**Мета роботи:** Узагальнення теоретичних підходів та розробка практичних рекомендацій щодо формування комплексу конкурентної стратегії для утримання ринкових позицій та максимізації прибутку на ринку роздрібної торгівлі паливом в Україні.

**Завдання:**

- Узагальнити теоретичні засади комплексу конкурентних стратегій;
- Розкрити та удосконалити визначення сутності поняття «конкурентна стратегія»
- Дослідити сучасний стан українського ринку роздрібної торгівлі паливом;
- Виявити ринкові позиції ключових конкурентів ПрАТ «Концерн Галнафтогаз» на українському ринку роздрібної торгівлі паливом;
- Сформувати комплекс конкурентної стратегії для української компанії на ринку роздрібної торгівлі паливом;
- Оцінити економічну ефективність розробленої стратегії на досліджуваному ринку;

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ ТА КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ**

### 1.1. Сутність конкурентоспроможності суб'єкта господарювання та конкурентної стратегії

Ринкові середовища найрізноманітніших галузей незалежно від своїх культурних, географічних, політичних або інших особливостей у превалюючій більшості характеризуються двома факторами, які суттєво впливають на економічну діяльність суб'єктів господарювання. Це динамічність та конкуренція. Конкуренція як така є умовою існування ринкових відносин, оскільки за її відсутності підприємства втрачають мотивацію до вдосконалення своєї продукції чи послуг. Фактично, конкуренція є драйвером розвитку ринків, поліпшення якості, пошуків нових шляхів до задоволення потреб клієнтів, інноваційності та розвитку економіки в цілому. Таким чином, за виключенням специфічних умов, кожен суб'єкт господарювання у своїй діяльності стикається з конкуренцією і для максимізації своєї ефективності має враховувати конкурентне середовище та притримуватися оптимальної конкурентної стратегії.

Дослідження сутності конкурентоспроможності дозволяє розуміти, як ефективно керувати бізнесом та зберігати його успішність у довгостроковій перспективі.

М. Портер визначав конкурентоспроможність підприємства як «властивість товару, послуги, суб'єктів ринку, що дає можливість діяти на ринку зі справжніми аналогічними товарами, послугами чи конкуруючими суб'єктами ринкових відносин» [24].

Ю. Іванов стверджує: «По-перше, під конкурентоспроможністю розуміють ступінь відповідності конкретного товару в кожний даний момент часу вимогам обраного ринку за технічними, економічними і іншими характеристиками. По-друге, це комплекс факторів, що відображають як техніко-економічні характеристики продукції, так і умови їхньої реалізації. По-третє, це комплекс

споживчих і вартісних характеристик, у зв'язку з якими відбувається розподіл попиту між даним товаром і іншими товарами, що обертаються на ринку [25].

Лебедева О. розглядає конкурентоспроможність підприємства, як «комплексне поняття, яке включає кілька рівнів конкурентних переваг. Щоб забезпечити гідне (висококласне) положення фірми на ринку, важливим стратегічним завданням є випередження конкурентів у проектуванні та розробці нових продуктів, нових технологій, нового дизайну, нового рівня витрат виробництва, нових цін, інновацій. в системі дистрибуції та маркетингу. Таким чином досягається кілька параметрів конкурентної переваги» [26].

Згідно наведених визначень, можна зробити висновок, що конкурентоспроможність підприємства є важливою властивістю, яка визначає здатність підприємства ефективно діяти на конкурентному ринку та забезпечити своє гідне положення на ньому. Важливо зазначити, що рівень конкурентоспроможності визначається задоволенням покупців, які придбали продукт.

Варто додати, що важливою частиною процесу забезпечення конкурентоспроможності підприємств і їх успішної діяльності є створення конкурентних переваг. В основі конкурентних переваг лежить цінність, яку компанія створює своїх покупців [24]. При цьому задача підприємства полягає у захисті, підтриманні, збереженні та розвитку таких переваг.

Конкурентна перевага може бути виявлена з наступних сторін [27]:

- Продуктивність – менші витрати;
- Ринкова сила – можливість встановлення вищої за середньоринкову ціну, у відповідності до очікувань цільової аудиторії та статусу компанії на сучасному ринку.

З метою виявлення конкурентної переваги, потрібно з'ясувати відповіді на наступні питання:

1. Які існують чинники успіху для певного ринку або сегмента?

2. Які сильні та слабкі сторони має конкурент на певному визначеному ринку або сегменті?

3. Які сильні та слабкі сторони має досліджувана компанія та як можна покращити сильні сторони і нейтралізувати слабкі?

Виходячи з чесних та продуманих відповідей, компанія зможе зрозуміти для себе три основні речі:

1. Фактори, що найбільш впливають на попит;

2. Сильні та слабкі сторони діяльності конкурентів, якими необхідно користуватись при розробці стратегії;

3. Власні сильні та слабкі сторони. Сильні сторони необхідно удосконалювати, відповідно до потреб ринку, а для слабких знаходити шляхи мінімізації їх впливу на ринкове становище компанії та можливості їх зміни на сильні сторони, що будуть їх виділяти з-поміж конкурентів.

Під час оцінки конкурентоспроможності компанії, важливо застосовувати модель п'яти сил, що впливають на підприємство М. Портера [24].

Дана модель використовується для розуміння структури певного ринку, його привабливості для компаній, у розрізі прибутковості, оцінки загального рівня конкуренції, а в результаті для прийняття рішення про вхід до певної галузі та розробки конкурентної стратегії бізнесу.

На нашу думку, недоліком методу є те, що аналіз ринку робиться на даний момент часу, без значного врахування можливих потенційних змін.

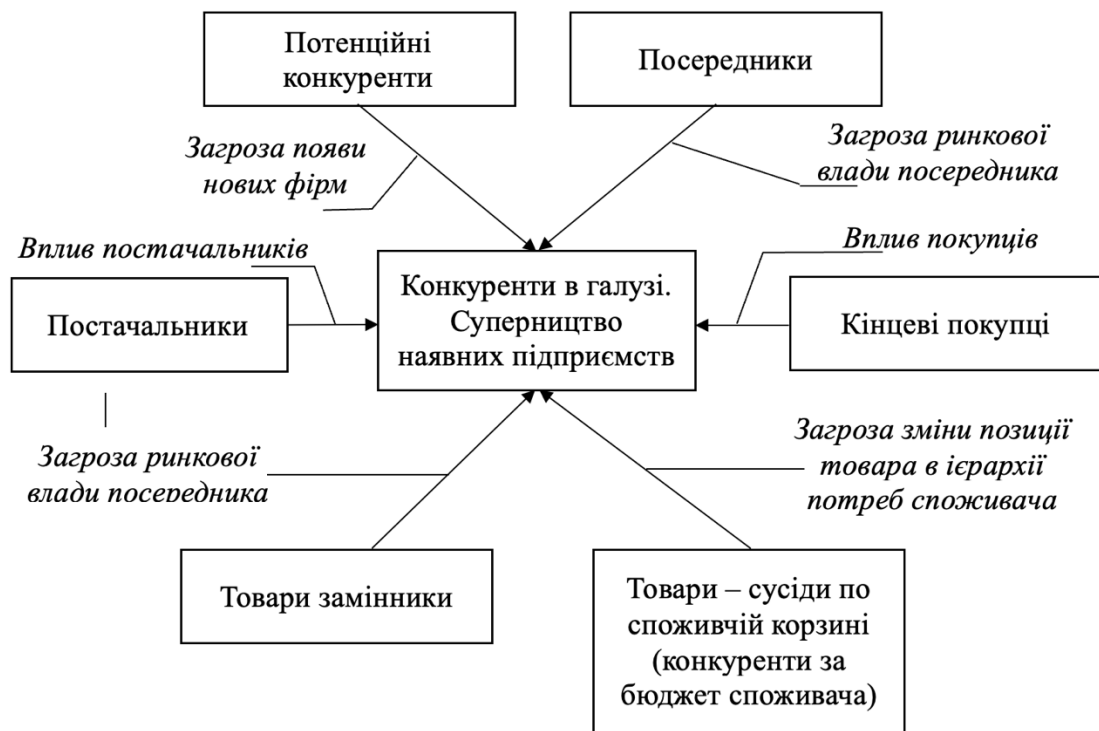
Дослідження проводиться шляхом розгляду 5 конкурентних сил [24]:

1. Аналіз ринкової влади постачальників.

- Можливості впливу постачальників на збільшення ціни;
- Кількість постачальників на ринку та їх позиції;
- Географія розповсюдження постачальників;
- Стандартизованість або унікальність продукту, що постачається;
- Широта та глибина асортименту постачальника;
- Готовність постачальників до взаємовигідного співробітництва.

2. Аналіз ринкової влади споживачів.
  - Кількість готових до здійснення покупки клієнтів;
  - Можливість здійснення спільних покупок для зменшення витрат;
  - Ймовірність започаткування власного бізнесу покупцями;
  - Важкість переходу на іншого продавця.
3. Аналіз суперництва серед наявних конкурентів.
  - Стратегії, що використовуються конкурентами;
  - Ринкова частка конкурентів;
  - Унікальність продукції, що продається конкурентами;
  - Структура наявної конкуренції.
4. Аналіз можливості появи нових гравців.
  - Доступність використовуваних у галузі технологій;
  - Лояльність клієнтів до наявних у галузі брендів;
  - Величина витрат споживачів при переході на конкурента;
  - Оцінка можливості вибудовування каналу збуту у галузі.
5. Аналіз можливості появи продуктів-замінників.
  - Потенційна якість та функціональність товару-замінника;
  - Ступінь готовності споживачів до заміни продукту;
  - Ціна потенційного продукту-замінника.

Загальновідомою є розширена модель п'яти сил, за якої також здійснюється вимір впливу посередників та товарів-сусідів по споживчій корзині. Загальний вплив сил визначає потенціал прибутку компаній в галузі.



**Рис. 1.1.1** Розширена модель п'яти сил (модель семи сил)

Джерело: [23]

Дослідження сутності конкурентоспроможності компаній є важливим завданням для бізнесу та економіки загалом, оскільки воно дає можливість зрозуміти, які фактори та характеристики визначають успіх компанії на ринку та дозволяють їй зберігати лідерство на ньому, виявити проблемні місця та можливості для поліпшення конкурентоспроможності компаній, оцінити стан конкурентоспроможності підприємств та визначити їхню позицію в порівнянні з конкурентами, а також стимулювати розвиток нових технологій та підходів, що дозволяють забезпечити конкурентну перевагу компаній. Конкуренція змушує виробників впроваджувати інноваційні виробничі процеси, нові технології – необхідність зниження собівартості продукції. Таким чином компанія підвищує якість продукції та привертає увагу нових покупців, а тому збільшує власні прибутки.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства є необхідною, проте не єдиною умовою для його ефективного функціонування на ринку. Важливо також

мати готовність до різних ситуацій, що можуть виникнути на ринку, постійно покращувати, оновлювати і контролювати процеси на підприємстві.

В свою чергу, у науковій спільноті немає абсолютного консенсусу щодо визначення поняття конкурентної стратегії. Тому для цілей нашої роботи необхідно встановити найбільш повне та актуальне трактування категорії «конкурентна стратегія». Ми вважаємо, що для досягнення цієї задачі необхідно звернутися до методології аналізу економічних категорій, розроблено професором Старостіною А. О. [21]

Першим етапом є збір визначень запропонованих різними авторами. Далі необхідно виокремити складові частини поняття – суть явища, зміст та результат (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

**Структура поняття «конкурентна стратегія» в підходах різних авторів**

№	Автор	Суть явища	Зміст явища	Результат явища
1	Старостіна А.О., [1]	Спосіб	за допомогою певних методів взаємодії з конкурентами та використання певних типів конкурентних стратегій	досягнення стійких конкурентних позицій на цільових ринках
2	Ламбен Ж.-Ж [2]	Вивчення позицій та поведінки підприємств-конкурентів, оцінка значущості конкурентної переваги підприємства, порівняно з найбільш небезпечними суперниками, визначення їх конкурентної поведінки,	за допомогою аналізу конкурентоспроможності бізнесу	та розробка конкурентної стратегії, що ґрунтується на реалістичній оцінці конкурентних сил, а також визначення засобів досягнення поставлених цілей.
3	Томпсон А. А. [3]	Підходи до бізнесу та ініціативи,	які вона (компанія) використовує	для залучення клієнтів, ведення конкурентної боротьби та

№	Автор	Суть явища	Зміст явища	Результат явища
				посилення своєї позиції на ринку
4	Ансофф І [4].	(Конкурентна стратегія) визначає різноманітні підходи,	за допомогою яких підприємство буде діяти в кожній стратегічній групі;	дає відповідь на питання, як слід поводитись підприємству в обраному стратегічному секторі, щоб його шлях до досягнення своїх цілей в умовах конкуренції пролягав оптимальним маршрутом.
5	Азоєв, Г.Л. [5]	План дій організації,	-	спрямований на досягнення успіху в конкурентній боротьбі на певному ринку
6	Котлер Ф. [6]	Процес створення і практичної реалізації програми дій підприємства	-	з метою ефективного розміщення ресурсів для досягнення цільової позиції на ринку.
7	Смоленюк а П.С. [7]	Спосіб отримання стійких конкурентних переваг підприємством	Шляхом конкурентної боротьби	для задоволення різних і мінливих потреб покупців краще, ніж це роблять конкуренти
8	Ступак І.О. [8]	План дій підприємства	що перебуває в процесі безперервного вдосконалення та здатний швидко реагувати на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищах	орієнтований на досягнення стратегічних цілей та стійких конкурентних переваг для задоволення потреб споживачів та власного зростання
9	Булах І.В. [9]	Конкурентоспроможні заходи і дії, ринкові підходи	-	які можуть забезпечити стійку перевагу перед конкурентами або конкурентоспроможність підприємства в цілому.
10	Махмудов Х.З. [10]	Комплекс взаємопов'язаних заходів	що ґрунтується на ефективному використанні конкурентних переваг та нейтралізації	спрямованих на досягнення та збереження високого рівня конкурентоспроможн

№	Автор	Суть явища	Зміст явища	Результат явища
			негативних факторів впливу	ості та вигідної конкурентної позиції на ринку
1 1	Аранчій В.І., Зоря С. П., Лантух А.О. [11]	Комплекс заходів підприємства,	реалізація яких дає змогу досягнути	конкурентних переваг над підприємствами-суперниками, завоювати й утримати конкурентну позицію на ринку, а також зберегти або посилити бажаний рівень конкурентоспроможності.
1 2	Porter M. [12]	Is a combination of	and the means (policies) by which it is seeking to get there	the ends (goals) for which the firm is striving
1 3	Grundy T. [13]	(Dynamic competitive strategy) is how	customers feel products and services at an emotional level	-
1 4	McGee J. [14]	Is the process of	developing competitive advantage and earning above-average returns for stakeholders	-

*Джерело:* складено автором на основі даних [1-14]

Наступним, третім етапом є пошук загального та відмінного у підходах зазначених авторів до визначення поняття «конкурентна стратегія» (табл. 1.2).

### Класифікація існуючих підходів до визначення категорії «конкурентна стратегія»

№	Автор	Суть явища						Наявність змісту	Наявність результату
		Спосіб	Підходи, ініціативи	Процес	Як споживачі емоційно відчують продукт	Комплекс заходів	План (програма дій)		
1	Старостіна А.О.	+						+	+
2	Ламбен Ж.-Ж							+	+
3	Томпсон А. А.		+					+	+
4	Ансофф І.		+					+	+
5	Азоєв, Г.Л.						+		+
6	Котлер Ф.			+			+		+
7	Смоленюка П.С.	+						+	+
8	Ступак І.О.						+	+	+
9	Булах І.В.					+			+
10	Махмудов Х.З.					+		+	+
11	Аранчій В.І., Зоря С. П., Лантух А.О.					+		+	+
12	Porter M.					+		+	+
13	Grundy T.				+			+	
14	McGee J.			+				+	

*Джерело:* складено автором на основі табл. 1.1

Наступним етапом є експертна оцінка зазначених визначень на основі наступних критеріїв:

- 1) «Наявність компонентів визначення: суті – 1 бал, суті та змісту – 3 бали, всіх трьох – 5 балів;
- 2) Поширеність визначення в науковій літературі: від 1-5 балів;
- 3) Теоретична обґрунтованість визначення: від 1-5 балів;
- 4) Доступність для практичного використання: від 1-5 балів» [21, с. 5-7].

Оцінка визначень наведена у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

**Оцінка існуючих підходів до визначення поняття «конкурентна стратегія»**

№	Автор	Оцінка (бали)				
		наявність компонентів	поширеність визначення	теоретична обґрунтованість	практична доступність	сумарна оцінка
1	Старостіна А.О.	5	3	5	5	18
2	Ламбен Ж.-Ж	5	1	3	4	13
3	Томпсон А. А.	5	3	2	2	12
4	Ансофф І.	5	3	4	3	15
5	Азоев, Г.Л.	3	5	2	3	13
6	Котлер Ф.	3	5	4	4	16
7	Смоленюка П.С.	5	3	4	4	16
8	Ступак І.О.	5	4	4	4	17
9	Булах І.В.	3	5	4	4	16
10	Махмудов Х.З.	5	5	4	4	18
11	Аранчій В.І., Зоря С. П., Лантух А.О.	5	5	3	3	16
12	Porter M.	3	5	3	3	14
13	Grundy T.	3	1	2	2	8
14	McGee J.	3	3	3	3	12

Джерело: складено автором на основі табл. 1.1

Відповідно до проведеного аналізу, бачимо, що оптимальні визначення для поняття «конкретна стратегія» наведені Старостіною А.О. та Махмудом Х.З., які акцентують на тому, що конкурентна стратегія направлена на отримання стійких та вигідних позицій на обраному ринку за рахунок ефективної взаємодії з конкурентами, що будується на використанні певних типів конкурентних стратегій.

Наступним етапом є конструювання авторської категорії, що базується на врахуванні існуючих визначень та прагненням до розвитку та покращення аналізованої категорії.

Таблиця 1.4

Конструювання авторського визначення

<b>Категорія</b>	<b>Суть явища</b>	<b>Зміст явища</b>	<b>Результат явища</b>
Конкурентна стратегія	Довгостроковий план дій,	Шляхом виявлення та реалізації сильних сторін ринкового суб'єкта та ринкових можливостей	Розроблений з метою отримання стійких конкурентних переваг на цільових ринках

*Джерело:* складено автором

Таким чином, спираючись на існуючі підходи до трактування поняття «конкурентна стратегія», нами було визначено, що конкурентна стратегія являє собою довгостроковий план дій, оскільки досягнення стійких конкурентних переваг потребує значних ресурсів, включаючи часові. Тож, результатом застосування конкурентної стратегії має бути отримання стійких конкурентних переваг і, на нашу думку, досягти цього можна за умови розуміння своїх сильних сторін та їх вдалого використання, для чого суб'єкт господарювання має вчасно виявляти та реалізовувати ринкові можливості.

## 1.2. Види конкурентних стратегій суб'єктів господарювання

Конкурентна стратегія є дуже важливим елементом ринкової діяльності, оскільки вона визначає, як компанії позиціонуватиме себе на ринку та яку конкурентну перевагу над своїми конкурентами реалізовуватиме. У теорії маркетингу існує відносно невелика кількість базових видів конкурентних стратегій, які компанії можуть використовувати як приклад для наслідування. Кожна з яких має свої сильні та слабкі сторони, тому розуміючи різні типи конкурентних стратегій та їх особливості, компанії можуть приймати обґрунтовані рішення про те, яка саме стратегія є більш доречною за конкретної ринкової ситуації для окремого ринку. Тому у цьому розділі ми детально розглянемо ці стратегії, визначивши їх особливості, переваги та можливі ризики, з якими компанії можуть зустрітися при реалізації цих стратегій.

Як зазначав М. Портер, при виборі конкурентної стратегії компанії орієнтуються на два ключових аспекти – прибутковість конкретної галузі, що визначається правилами та ступенем конкурентної боротьби цієї галузі і проявляється у п'яти конкурентних силах, що чинять вплив на підприємство та позицією підприємства у рамках галузі відносно своїх конкурентів. Позиція підприємства формується на основі довгострокової конкурентної переваги, для досягнення якої у підприємства є два шляхи - мінімізація витрат виробництва, що дозволить конкурувати на цінній основі або диференціація продукту та пропозиція споживачам товару, що найбільш повно задовольняє їх потреби [28].

Правильно визначена конкурентна перевага та повноцінне розуміння впливу сил конкурентної сфери є умовою вибору адекватної базової стратегії конкуренції. М. Портер виділяє наступні базові стратегії (рисунок 1.2) [23]:

- Лідерство за рахунок економії на витратах;
- Лідерство за рахунок диференціація;
- Фокусування на витратах;

- Фокусування на диференціації.

		Тип конкурентної переваги	
		Мінімізація витрат	Диференціація
Масштаб конкуренції	Широкі цільові сегменти	Лідерство за рахунок економії на витратах	Лідерство за рахунок диференціації
	Вузькі цільові сегменти	Фокусування на витратах	Фокусування на диференціації

**Рис. 1.2.1** Загальні конкурентні стратегії

*Джерело:* [23]

Кожна із стратегій будується навколо різних конкурентних переваг і зазвичай їх поєднання не є можливим через фундаментальність їх різниці, компанії необхідно обирати яку саме конкурентну перевагу вона шукає та в якому масштабі має намір добиватися цієї переваги. Так стратегії відрізняються за типом шуканих переваг (мінімізація витрат або диференціація) та за масштабом стратегічних цілей підприємства – вузькоспеціалізована діяльність або охоплення великої кількості сегментів ринку одночасно.

Однак, важливо розуміти, що наведені стратегії представлені у базовому, узагальненому вигляді і запорукою успіху використання будь-якої з стратегій є їх адаптація у відповідності до факторів внутрішнього та зовнішнього середовища кожного окремого підприємства [23].

Розглянемо детально кожен із зазначених конкурентних стратегій.

## Лідерство за рахунок економії на витратах.

Дана стратегія є найбільш простою для сприйняття, оскільки головна мета в рамках цієї стратегії – це налагодження виробничого процесу оптимальним чином, з досягненням найменших витрат у галузі. Зазвичай, це відбувається за рахунок двох основних способів [28]:

- 1) Контроль за ключовими факторами витрат. Компанія може досягти бажаних переваг, контролюючи ключові чинники витрат тих видів діяльності зі створення вартості, де витрати становлять істотну частку у загальному обсязі витрат підприємства.
- 2) Оновлення конфігурації ланцюжка створення вартості. Компанія може знайти нові, більш ефективні способи розробки, виробництва, реалізації та маркетингу своїх продуктів

А.О. Старостіна зазначає наступні напрями досягнення конкурентних переваг за витратами [23]:

Таблиця 1.5

### Напрями і чинники досягнення переваг за витратами

Напрямок досягнення	Фактори
Ефект масштабу виробництва	<ul style="list-style-type: none"><li>● Спеціалізація і поділ праці;</li><li>● збільшення масштабів виробництва</li></ul>
Ефект досвіду	<ul style="list-style-type: none"><li>● Поліпшення координації та організації праці;</li><li>● економія на операціях, що повторюються</li></ul>
Виробничі методи	<ul style="list-style-type: none"><li>● Скорочення частки ручної праці;</li><li>● Ефективніше використання сировини;</li><li>● Зменшення відсотку браку</li></ul>
Проектування продукту	<ul style="list-style-type: none"><li>● Проекти, що полегшують автоматизацію;</li><li>● Дизайн, що зменшує витрати сировини і матеріалів</li></ul>
Планування асортименту	<ul style="list-style-type: none"><li>● Оптимізація завантаження потужностей;</li></ul>

Напря́м досягнення	Фактори
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Розподіл витрат;</li> <li>● Ефект синергії з погляду витрат</li> </ul>
Витрати на сировину і матеріали	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Переваги місцезрештування підприємства;</li> <li>● Володіння недорогими ресурсами;</li> <li>● Вертикальна інтеграція</li> </ul>
Логістика, склад	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Оптимізація процесу постачання;</li> <li>● Зменшення обсягів складських запасів сировини та продукції</li> </ul>
Використання виробничих потужностей	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Співвідношення постійних і змінних витрат;</li> <li>● Витрати на створення і скорочення виробничих потужностей</li> </ul>
Глобалізація бізнесу	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Глобалізація операцій, коли неможливий ефект досвіду в межах одного регіону</li> </ul>
Взаємозв'язки	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Розподіл витрат між різними видами діяльності</li> </ul>

Джерело: [23]

З огляду на вплив конкурентних сил, стратегія лідерства у витратах дозволяє підприємству мати сильну позицію у випадку цінових війн всередині галузі, зменшити силу впливу клієнтів або постачальників, адже лідер у витратах може запропонувати найнижчу ціну для перших та отримує вищий прибуток в умовах, коли другі підвищують вартість сировини. Крім того, це створює суттєвий бар'єр для появи нових гравців на ринку. Проте, слід розуміти, що лідер у витратах має також утримувати прийнятний рівень диференціації свого продукту, для того щоб споживачі розглядали його товар як рівну альтернативу конкурентам. В іншому випадку, низька оцінка товару споживачами змусить компанію знижувати вартість свого товару що може призвести до повного знецінення обраної стратегії.

Серед інших ризиків, з якими може стикнутися підприємство при реалізації стратегії лідерства у витратах слід виділити наступні [23]:

- Технологічні зміни, що знецінюють попередній досвід та інвестиції;

- Дифузія технологій до підприємств, що недавно вийшли на ринок, і до імітаторів;
- Інфляція витрат, що звужує можливості підприємства щодо підтримки різниці в цінах, необхідної для подолання небезпеки з боку марок конкурентів або інших варіантів диференціації.

### **Стратегія диференціації.**

За М. Портером, можна вважати продукт диференційований в тому випадку, якщо він є особливим і унікальним чином відрізняється від продуктів конкурентів. Проте ключовим має бути визнання споживачів - особливість чи унікальність продукту має становити цінність для покупців, оскільки диференційований продукт зазвичай має вищу ціну ніж його конкуренти [28].

Диференціація може здійснюватися у різноманітних формах [29]

- За іміджем марки;
- за дизайном;
- за технологією;
- за функціональними можливостями;
- за клієнтським досвідом;
- за іншими параметрами

В ідеалі, компанія має диференціювати себе за декількома напрямками одночасно. Крім того, є важливим, щоб підприємство не обмежувало диференціацію властивостями продукту а шукало індивідуальні шляхи створення конкурентної переваги, наприклад, за рахунок послуг, що створюють додаткову цінність.

Підприємство, яке успішно реалізовує стратегію диференціації досягає високої прибутковості, та створює стійку конкурентну перевагу у вигляді лояльності споживачів. Лояльні споживачі є менш чутливими до фактору ціни,

що знижує вплив агресивних цінових стратегій з боку конкурентів. Лояльні споживачі також виступають бар'єром для появи нових конкурентів, оскільки проявляють значно менше інтересу до інших марок.

Не зважаючи на те, що диференційовані продукти можуть бути орієнтовані на декілька різних сегментів, слід розуміти, що масовий ринок у своїй більшості є чутливим до ціни, тому дана стратегія не є оптимальною для захоплення значної частки ринку

Також виділяють наступні ризики реалізації стратегії диференціації [23]:

- Розрив у цінах щодо конкурентів з низькими витратами стає таким великим, що зберегти прихильність до диференційованої марки виявляється неможливим;
- Роль чинника диференціації зменшується у міру того, як товар стає все більш звичним;
- Сприйняття диференціації знижується під впливом імітацій.

## **Стратегія фокусування.**

Третя базова стратегія — фокусування на певному сегменті або певній групі споживачів. При цьому шляхи отримання конкурентної переваги залишаються незмінними – через диференціацію або через лідерство у витратах. Однак, через обмеженість ринкового сегменту діяльність підприємства не розпорошується, а концентрується на одному конкретному напрямку, що дозволяє перевершити конкурентів, які намагаються задовольняти потреби декількох сегментів відразу.

Ризики, що супроводжують стратегію фокусування [23]:

- Розрив у цінах щодо неспеціалізованих товарів конкурентів стає дуже великим;
- Відмінності у вимогах до товару в межах цільового сегмента і ринку в цілому скорочуються;
- Вихід конкурентів на ще вужчі підсегменти всередині цільового сегменту.

### 1.3. Етапи формування конкурентної стратегії суб'єкта господарювання

У ситуації нестабільної економіки, збільшення конкуренції та зростання вимог споживачів до якості продукції, важливу роль управління підприємством займає розробка та впровадження конкурентної стратегії, спрямованої на створення конкурентних переваг та якісного ведення конкурентної боротьби, що дозволять підприємству успішно функціонувати на ринку протягом тривалого періоду. При цьому, розробка успішної конкурентної стратегії залежить від багатьох факторів.

На думку М. Портера, формування конкурентних стратегій значною мірою визначається чітким розумінням бізнесу, його цілей та шляхів їх досягнення, а також обізнаністю щодо діяльності конкурентів на ринку. На вибір та успішну реалізацію конкурентної стратегії компанії, на його думку впливають [6]:

- активи і досвід компанії, в тому числі, порівняно з конкурентами;
- внутрішні та зовнішні межі стратегії конкуренції, яку компанія може успішно використати;
- зовнішні фактори ринкового середовища;
- мотиваційні установки і потреби топ-менеджменту та інших працівників, які задіяні у процес впровадження обраної стратегії.

За твердженням М. Портера, процес формування стратегії конкуренції включає [6]:

1. аналіз структури і основних сил галузі (споживачів, конкурентів та стратегічного потенціалу компанії);
2. виявлення можливих конкурентних переваг та оцінка варіантів їх імплементації;
3. аналіз типів конкурентних стратегій;
4. вибір оптимальних альтернатив і формування системи конкурентних стратегій.

Натомість, Т. І. Лепейко зазначає наступні етапи, під час процесу формування стратегії [2]:

1. визначення цілей конкурентної боротьби, які дадуть можливість розуміння того, які саме завдання компанія хоче вирішити, використовуючи нову конкурентну стратегію;

2. аналіз факторів зовнішнього середовища за методом стратегічного аналізу PESTEL, з метою зрозуміти макротенденції, що формують галузь і визначити наявні можливості та загрози для компанії;

3. аналіз стратегічного потенціалу – є важливим етапом, який допомагає виявити сильні та слабкі сторони компанії, визначити ступінь їх впливу на конкурентоспроможність, порівняно з конкуруючими підприємствами, та зрозуміти наявні можливості створення конкурентних переваг. Основними факторами успіху можна вважати високий рівень інноваційності технологій, використовуваних на підприємстві, швидкість роботи з замовленнями, клієнтами, ефективність виробничих процесів, успішне просування компанії на ринку тощо;

4. визначення конкурентних переваг та можливостей створення нових. Полягає у порівнянні підприємств з однієї групи, завдяки чому компанія зможе побачити свої слабкі та сильні сторони, а також знайти шляхи створення конкурентних переваг для споживачів, які, наразі, не використовуються конкурентами;

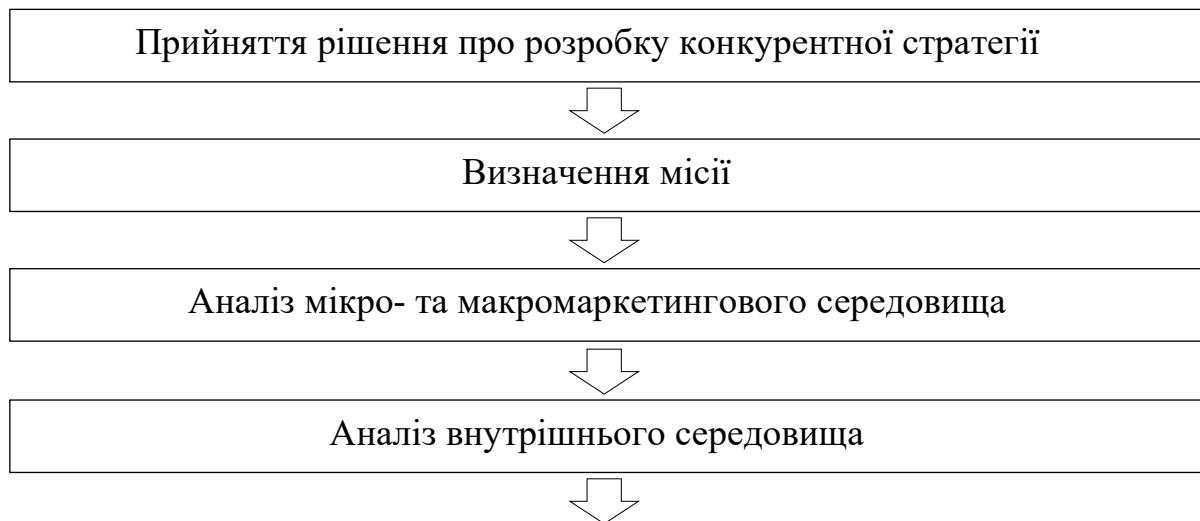
5. формулювання можливих до застосування конкурентних стратегій та вибір однієї конкурентної стратегії [5]. Здійснюється на основі загального аналізу ринку, ролі підприємства в ньому, в тому числі, частки ринку і типу наявної та/або можливої конкурентної переваги. Варто зважати, що, зазвичай, підприємства мають декілька альтернативних переваг, тому важливо опрацювати кожен, з позиції найбільш вдалої, враховуючи при цьому комплексну оцінку сукупності критеріїв, таких як унікальність, ситуативність, невизначеність, адекватність, інтенсивність та швидкість.

Іванов Ю. Б. вказує про необхідну циклічність наступних етапів процесу формування конкурентних стратегій:

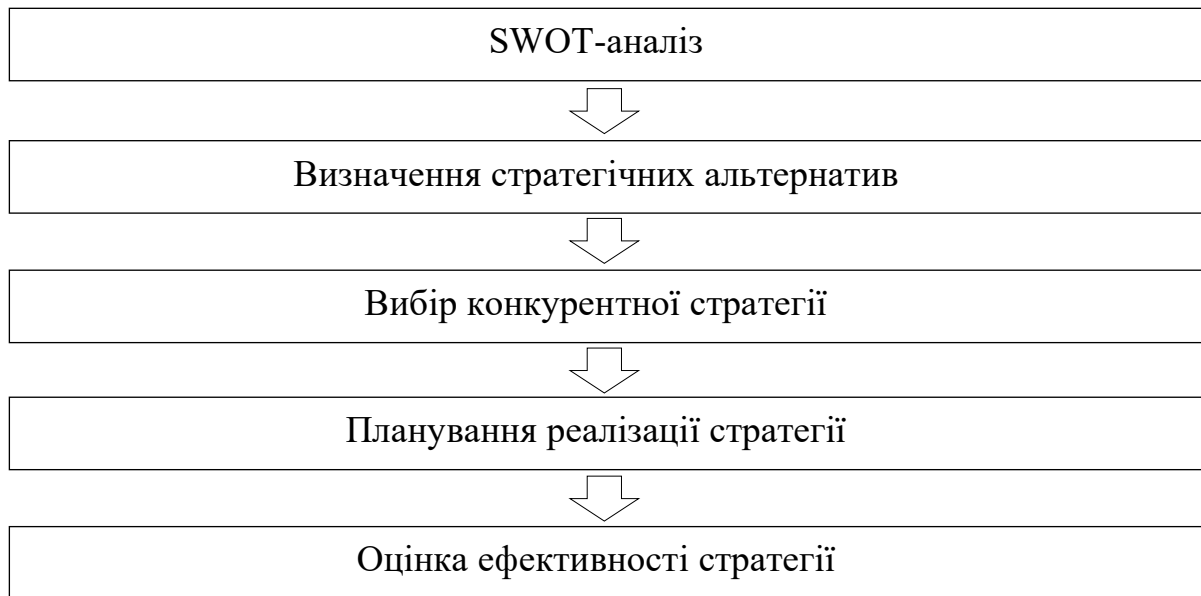
- оцінка існуючої конкурентної стратегії;
- розробка нової конкурентної стратегії;
- оцінка ризику;
- вибір стратегічних альтернатив [1].

Відповідно до твердження Кошелупова І. Ф., основними принципами при створення успішної конкурентної стратегії є [4]: принцип ринкової орієнтації, принцип цільової спрямованості, принцип комплексності, принцип багатоваріантності, принцип інтерактивності, принцип гнучкості, принцип реалістичності.

Враховуючи вищезазначені твердження, пропонується узагальнене бачення процесного підходу до формування конкурентної стратегії, яке охоплює 9 етапів (рис. 1.3.1).



**Рис. 1.3.1** Послідовність етапів до формування конкурентної стратегії підприємства  
*Джерело:* розроблено автором за даними [1-5]



Продовження **рис. 1.3.1** Послідовність етапів до формування конкурентної стратегії підприємства

*Джерело:* розроблено автором за даними [1-5]

Розглянемо більш детально кожен із етапів.

Перший етап – прийняття рішення про розробку конкурентної стратегії. Важливо зазначити, що компанія на старті підприємницької діяльності або вже під час її ведення, потребує розробки конкурентної стратегії. У випадку вже діючого бізнесу, перший етап буде необхідний у разі, якщо ефективність попередньої стратегії вже не є достатньою і потребує оновлення.

Другий етап – визначення місії. Її розробка є важливою для стратегічного спрямування. Це невід’ємна частина стратегії компанії, яка допомагає визначати пріоритети конкурентної стратегії, створювати необхідні задачі, розподіляти ресурси та гарантувати, що всі працюють над досягненням спільних цілей і завдань щодо конкурентоспроможності компанії.

Третій етап – аналіз мікро- та макромаркетингового середовища. На даному етапі необхідно визначити потенційні загрози та можливості для компанії, з точки зору макро- та мікромаркетингового середовища.

Група факторів макромаркетингового середовища включає такі елементи [23]:

## 1. Політико-правові фактори

Визначають ступінь впливу уряду та державної політики на підприємство чи певну галузь та описують зміни в законодавстві та вплив, який вони можуть мати на бізнес-операції. Це включатиме політичну політику та стабільність, торгіву, фіскальну, податкову політику, трудове законодавство, законодавство про захист прав споживачів, здоров'я та безпеку, міжнародне та торговельне регулювання та обмеження.

## 2. Економічні фактори

Економічний фактор має прямий вплив на економіку та її ефективність, що, у свою чергу, безпосередньо впливає на організацію та її прибутковість. Фактори включають відсоткові ставки, рівень зайнятості або безробіття, витрати на сировину та курси іноземних валют.

## 3. Соціально-культурні фактори

Основна увага тут приділяється соціальному середовищу та визначенню нових тенденцій. Це допомагає краще зрозуміти потреби та бажання споживачів у соціальному середовищі. Фактори включають зміну демографії сім'ї, рівня освіти, культурних тенденцій, зміни ставлення та способу життя.

## 4. Науково-технічні фактори

Технологічні фактори враховують швидкість технологічних інновацій і розвитку, які можуть вплинути на ринок або галузь. Фактори можуть включати зміни в цифрових або мобільних технологіях, автоматизацію, дослідження та розробки. Часто існує тенденція зосереджуватися лише на розробках цифрових технологій, але також слід звернути увагу на нові методи розподілу, виробництва та логістики.

## 5. Природні фактори

Фактори навколишнього середовища - це ті, на які впливає навколишнє середовище та вплив екологічних аспектів. Із зростанням важливості КСВ (корпоративної відповідальності за сталий розвиток) і сталого розвитку цей елемент стає все більш центральним у тому, як організаціям потрібно вести свій

бізнес. Фактори включають клімат, процедури переробки, вуглецевий слід, утилізацію відходів і сталість

#### 6. Демографічні фактори

Аналіз даних факторів допомагає компанії зрозуміти наявну ситуацію демографічного стану, темпів його росту, міграцій та інші тенденції, які можуть впливати на попит продукції/послуг підприємства.

Мікросередовище – це сукупність сил або факторів, які близькі до організації та можуть впливати на продуктивність, а також на її повсякденну діяльність. Шість компонентів мікросередовища: постачальники, посередники, конкуренти, партнери, контактні аудиторії і споживачі.

Група факторів мікрорекетингового середовища включає такі елементи [23]:

##### 1. Постачальники.

Постачальники є важливою частиною загальної мережі надання цінності споживачам організації. Саме вони надають ресурси для бізнесу, наприклад, сировину, деталі, ріжучі інструменти, обладнання тощо. Якість і надійність постачальників дуже важливі для безперебійного функціонування бізнесу будь-якої організації. Менеджери з маркетингу повинні контролювати наявність і витрати постачальників. Будь-який дефіцит або затримки поставок через стихійні лиха чи інші події можуть завдати шкоди продажам у короткостроковій перспективі та призвести до невдоволення клієнтів у довгостроковій перспективі.

## 2. Посередники.

Посередники також є важливим компонентом загальної мережі доставки вартості компанії. До них відносяться ті особи або фірми, які допомагають компанії в просуванні, продажу та розповсюдженні її товарів кінцевим покупцям. Приклади включають посередників (агентів або торговців), які допомагають компанії знаходити клієнтів, фізичні дистрибуторські фірми, такі як склади чи транспортні фірми, які допомагають компанії зберігати та переміщувати товари від місця їх походження до місця призначення, а також маркетингові агенції, такі як маркетингові дослідження та рекламні фірми.

## 3. Конкуренти.

Конкуренти – це суперники, які конкурують з організацією на ринку та ресурсах. Відповідно до концепції маркетингу, щоб досягти успіху, компанія повинна забезпечувати більшу цінність і задоволення споживачів, ніж її конкуренти. Компанії повинні не тільки намагатися пристосуватися до потреб і запитів цільових споживачів, але також намагатися досягти стратегічної переваги над конкурентами, якісно позиціонуючи свої продукти на ринку.

## 4. Споживачі.

Найважливішими учасниками мікросередовища компанії є її клієнти. Уся мережа надання цінностей спрямована на залучення цільових клієнтів і встановлення з ними міцних відносин. Існує п'ять типів ринків клієнтів, на які компанії можуть спробувати націлитися. До них належать споживчі ринки, бізнес-ринки, державні ринки, ринки торгових посередників і міжнародні ринки.

## 5. Контактні аудиторії.

Різні контактні групи, які можуть впливати на ставлення до компанії та галузі в цілому.

Четвертий етап – аналіз внутрішнього середовища [23]. Це компонент бізнес – середовища, який складається з різноманітних елементів, присутніх всередині організації, які можуть впливати на бізнес-стратегію, діяльність і рішення організації. Даний процес передбачає створення карт стратегічних груп

конкурентів, які візуально показують позиції компанії та її конкурентів у відповідності до найбільш важливих критеріїв. Компанії, що знаходяться близько один до одної, об'єднують в стратегічні групи для подальшого більш детального порівняння.

П'ятий етап – SWOT-аналіз. Це процес планування, який являє собою поєднання даних, отриманих під час аналізу макро-, мікроркетингового та внутрішнього середовища компанії з метою їх аналізу та визначення найбільш потенційно успішних шляхів діяльності компанії. Аналіз може показати ключові сфери, де організація працює оптимально, і сфери, де операції потребують коригування.

Під час розробки SWOT-аналізу створюється таблиця, поділену на чотири стовпці, щоб перерахувати кожен впливаючий елемент поруч для порівняння. Сильні та слабкі сторони зазвичай не збігаються з переліченими можливостями та загрозами дослівно, хоча вони повинні корелювати, оскільки вони пов'язані разом.

Сильні (Strengths) і слабкі сторони (Weaknesses) стосуються внутрішніх факторів. Зовнішні фактори (Opportunities, Threats) зазвичай не контролюються компанією.

Шостий етап – визначення стратегічних альтернатив [1]. Результатом SWOT-аналізу є визначення стратегічних альтернатив, які б допомогли компанії досягнути місії конкурентної стратегії, враховуючи вже визначені загрози та можливості як на зовнішньому, так і на внутрішньому ринках.

Сьомий етап – вибір конкурентної стратегії. Відповідно за твердження Т. І. Лепейко, може бути декілька підходящих альтернативних конкурентних стратегій. Тому важливо обрати найбільш потенційно успішну, враховуючи при цьому комплексну оцінку сукупності критеріїв, таких як унікальність, ситуативність, невизначеність, адекватність, інтенсивність та швидкість [1].

Восьмий етап – планування реалізації стратегії. Полягає в необхідності розробки комплексу заходів, які зможуть забезпечити успішне впровадження

конкурентної стратегії у комерційну діяльність компанії. Для цього потрібно визначити на яких рівнях та виробничих процесах потрібні зміни, обговорити це з керівництвом та визначити шляхи найбільш оптимального впровадження. Також важливо забезпечити постійний контроль за реалізацією стратегії на всіх ланках керівництва та бути готовими корегувати план, відповідно до певних змін в зовнішньому та/або внутрішньому середовищах, для досягнення максимальних результатів.

Дев'ятий етап – оцінка ефективності стратегії. Для розвитку компанії, є критично важливим систематичний моніторинг досягнень та ефективності прийнятих рішень на основі певних показників: прибуток, оборот, рентабельність, а також немонетарні показники, такі як задоволеність клієнтів, рейтинги, інновації та екологічна стійкість. Також, важливим є врахування можливих змін кон'юнктури ринку, які можуть призвести до необхідності покращення або зміни наявної конкурентної стратегії, для досягнення визначеної місії.

Важливо зазначити, що даний підхід до формування конкурентної стратегії заснований на ідеї циклічності етапів. Вона вказує на те, що коли компанія потребує перегляду конкурентної стратегії, відповідно до певних змін на ринку, вона з дев'ятого етапу повертається на перший, з метою детального вивчення оновленого ринку. Це зможе забезпечити їй необхідну для успішного функціонування гнучкість та розуміння потреб споживачів.

Таким чином, всі підходи до формування конкурентної стратегії мають на меті визначення споживчих переваг і бажання їх задовольнити найкращим чином, порівняно з конкурентами. Саме це є запорукою успішного функціонування та конкурентоспроможності компанії на ринку. Запропонована послідовність процесу розробки конкурентної стратегії зможе допомогти компанії зрозуміти її задачі відповідно конкурентного середовища, визначити ринкові можливості та загрози, проаналізувати можливі до використання конкурентні стратегії, обрати та імплементувати найбільш оптимальну і

систематично відслідковувати її ефективність, задля успішного функціонування підприємства.

### Висновки до розділу 1.

У першому розділі нашого дослідження було проаналізовано існуючі підходи до визначення поняття «конкурентна стратегія» та сконструйовано авторське визначення.

Було проаналізовано роботи найвідоміших авторів, що вивчали питання конкуренції у ринкових відносинах та узагальнено теоретичні засади конкурентоспроможності та існуючих стратегій конкуренції – їх суть, особливості, потенційні шляхи досягнення конкурентних переваг та ризику, з якими може стикнутися підприємство, при їх реалізації.

Заключним питанням першого розділу стало вивчення методів аналізу конкурентоспроможності суб'єкта господарювання. Можна зазначити, що, наразі, єдино правильного метода оцінки конкурентоспроможності підприємства немає. Адже процес оцінки в різних компаніях може включати різну мету, різну кількість наявних даних про галузь та конкурентів, різний бюджет для проведення оцінки та терміни її проведення, підприємству важливо вибрати той, який найкраще відповідає потребам саме його конкретної ситуації та дозволяє забезпечити максимальну точність оцінки та найбільш повне і об'єктивне уявлення про конкурентоспроможність підприємства та його позицію на ринку.

## **РОЗДІЛ 2. РИНКОВІ МОЖЛИВОСТІ ПРАТ «КОНЦЕРН ГАЛНАФТОГАЗ» НА РИНКУ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ ПАЛЬНИМ**

### **2.1 Фактори макромаркетингового середовища ПрАТ «Концерн Галнафтогаз» на ринку роздрібною торгівлі пальним**

Розуміння тенденцій свого ринку є надзвичайно важливою складовою ефективного управління бізнесом, оскільки це дозволяє вчасно відслідковувати зміни в поведінці споживачів, появу нових технологій та інновації, політичні та економічні тенденції тощо. Важливо визначити, як такі тенденції можуть впливати на компанію та її конкурентів і відповідним чином адаптувати діяльність компанії. Ефективність цієї складової залежить від швидкості збору даних та якості їх аналізу, за допомогою якого компанія має визначити потенціал тенденції та сформулювати ключові цілі по реалізації нових можливостей або вирішення проблем.

Для збору цих даних можна скористатися різноманітними джерелами, наприклад, інформаційними базами даних, звітами компаній, статистичними даними, дослідженнями ринку, експертними оцінками та іншими джерелами.

За результатами 2020 року український ринок пального зріс приблизно на 16%, за результатами 2021 - на 18% [33]. Таке підвищення вказує на стабільність ринку пального у відношенні до певних зовнішніх факторів, адже навіть у кризові періоди людям потрібна мобільність та безпека [31].

Таблиця 2.1.1

**Обсяг оптового та роздрібного продажу світлик нафтопродуктів через АЗС**

Нафтопродукт	2017	2018	2019	2020	2021
Бензин, тон	1 613 017	1 370 800	1 345 602	1 513 128	1 777 213
Бензин, %	-	-15%	-2%	12%	17%
Дизельне пальне, тон	1 385 145	1 480 456	1 465 545	1 757 234	2 097 159
Дизельне пальне, %	-	7%	-1%	20%	19%
Бензин, тис. грн.	53 347 364	53 964 442	50 901 673	46 488 586	69 031 011
Бензин, %	-	1%	-6%	-9%	48%
Дизельне пальне, тис. грн	40 181 331	49 183 361	47 458 607	45 038 907	67 916 318
Дизельне пальне, %	-	22%	-4%	-5%	51%

Джерело: [31]

У 2023 році відбулася кардинальна зміна постачальників світлик нафтопродуктів (бензину, дизельного палива, газу) через необхідність у подоланні залежності України від постачання нафтопродуктів з РФ та Білорусі, які у 2021 році склали 80% у структурі імпорту нафтопродуктів [31, 32].

Внаслідок знищення інфраструктури найбільше постраждали прикордонні області України: Херсонська, Запорізька, Донецька, Луганська, Харківська, Сумська, Чернігівська та Київська області. На основі даних державної служби статистики за 2021 рік [31, 33] та ресурсу DeepStateMAP, який відображає території, де ведуться або велися бойові дії [31, 34] можна підрахувати потенційні втрати за рік, які становлять близько 14% від показників 2021 року. Крім цього, внаслідок ракетних атак припинив свою роботу Кременчуцький нафтопереробний завод, який мав найбільші ресурсні потужності та переробляв близько 1,5 млн. тон нафти на рік [31].

## Втрати ринку пального внаслідок військових дій за рік

Область	2021			Втрати	2022		
	Кількість АЗС	Об'єми продажу бензину та дизельного пального, тис. тон	Об'єми продажу бензину та дизельного пального, тис. грн		Кількість АЗС	Об'єми продажу бензину та дизельного пального, тис. тон	Об'єми продажу бензину та дизельного пального, тис. грн
Запорізька	278	140 346	4 973 872	70%	83	42 104	1 492 162
Харківська	462	211 710	7 599 212	40%	277	127 026	4 559 527
Херсонська	214	87 779	3 134 868	70%	64	26 334	940 460
Київська	455	411 049	14 563 789	30%	319	287 734	10 194 652
Донецька	236	100 499	3 587 186	40%	142	60 299	2 152 312
Луганська	91	31 684	1 149 410	70%	27	9 505	344 823
Сумська	158	86 854	3 052 044	20%	126	69 483	2 441 635
Всього по Україні	6 344	3 874 371	136 947 330	12,2%	5 489	3 426 936	121 012 520
Динаміка, 2022/2021					86,5%	88,5%	88,4%

Джерело: [31]

Третім важливим фактором є вимушена міграція населення. Після повномасштабного вторгнення за даними ресурсу [data.humdata.org](https://data.humdata.org), що збирає та систематизує дані з приводу кризових явищ [35] станом на 15 лютого 2023 року зафіксовано близько 8 млн. зареєстрованих українських біженців у Європі. Внутрішня міграція оцінюється на рівні 5,4 млн. осіб [31, 36].

Крім цього, варто вважати, що економічна активність осіб, що залишились в Україні теж зменшилась, про що опосередковано свідчить падіння ВВП у 2022 році, приблизно на 30% [31, 36].

Тож, слід вважати, що 2022 рік став одним з найбільших випробувань для економіки України, зокрема для ринку роздрібною торгівлі паливом в силу чого конкуренція у даній сфері значно підсилилась.

ПрАТ «Концерн Галнафтогаз», який здійснює роздрібну реалізацію пального на українському ринку під брендом «ОККО» є лідером ринку та у минулому році збільшив свою ринкову частку. Крім цього, компанія випереджає

своїх конкурентів за кількістю АЗС, що свідчить про ширше географічне охоплення українського ринку.

Таблиця 2.1.3

**Топ-6 найбільших компаній на українському ринку пального за часткою ринку та кількістю АЗС 2021-2020р.**

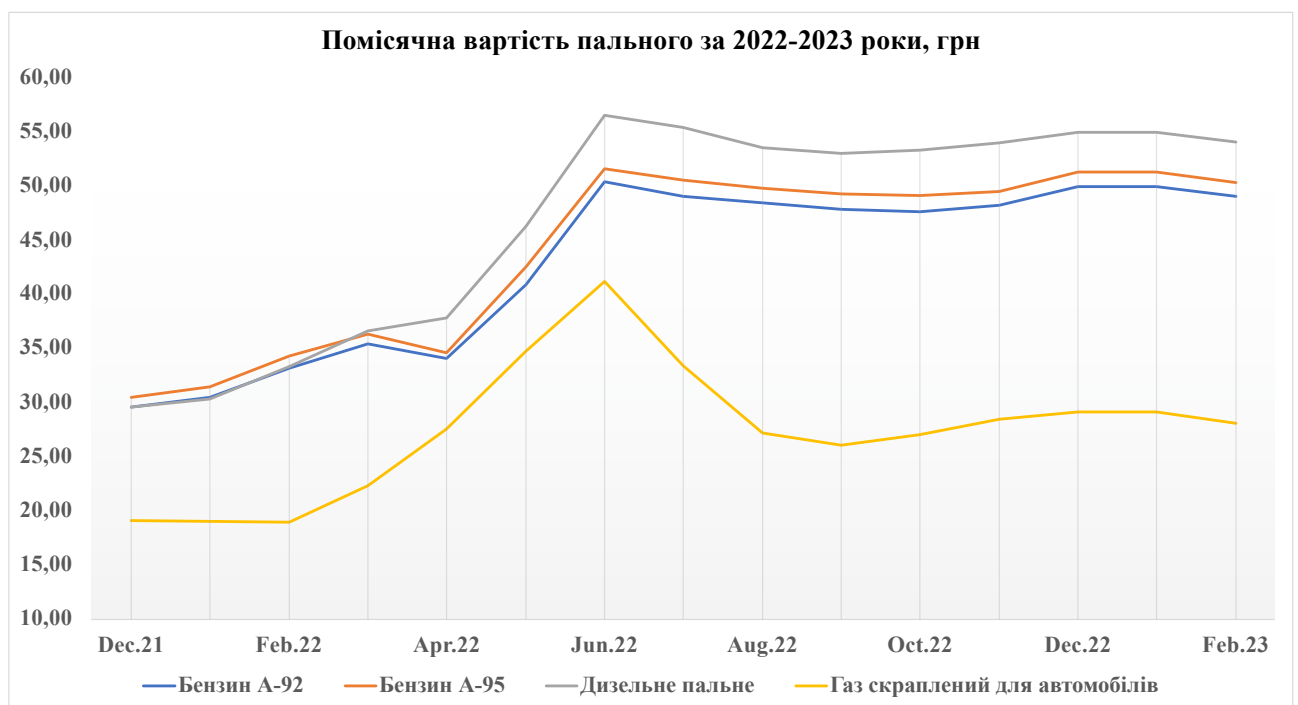
Бренд	Частка ринку 2021	Частка ринку 2020	Кількість АЗС 2021	Кількість АЗС 2020
ОККО	15,28%	14,22%	413	429
WOG	11,46%	13,10%	382	385
БРСМ нафта	8,83%	8,90%	207	199
AMIC	4,79%	4,20%	227	227
UPG	3,08%	4,00%	73	67
Shell	2,98%	2,60%	132	132

*Джерело:* складено автором на основі [33]

Варто зазначити, що основною проблемою вітчизняного ринку пального з 24.02.2022 і, швидше за все, на найближчі роки залишатимуться наслідки повномасштабного вторгнення Росії, оскільки Україна має деякі власні ресурси нафти та газу, але їхньої кількості не вистачає для задоволення потреб країни. Тому українські компанії змушені імпортувати паливо, щоб забезпечити потреби внутрішнього ринку. Для прикладу, у 2021 році основними експортерами нафти в Україну були [33]:

1. РФ - 2 562 277,9 тонн;
2. Білорусь - 889 273,6 тонн;
3. Казахстан - 171 016,1 тонн;
4. Литва - 79 620,3 тонн;
5. Польща - 74 285,7 тонн;
6. Франція - 39 968,5 тонн;
7. Іспанія - 32 527,4 тонн;
8. Нідерланди - 28 932,9 тонн;
9. Німеччина - 23 947,7 тонн;
10. Італія - 18 647,8 тонн.

Наразі, структура країн-експортерів кардинально змінилася, основними країнами постачання стали партнери з ЄС - Румунія, Литва, Словаччина, Греція, Болгарія та Польща. Через суттєву різницю у вартості пального на ринках ЄС, було знижено ПДВ на імпортоване паливо з 20% до 7% та скасовано акцизний збір. Для споживачів така зміна проявилася у значному підвищенні вартості пального, в середньому ціна зросла на 165% у порівнянні з 2021 роком. На графіку ріст цін має затримку в силу того, що заміна експортерів зайняла певний час і приблизно до червня 2022 р. був значний дефіцит пального.



**Рис. 2.1.4** Вартість пального за 2022-2023 роки, грн.

*Джерело:* складено автором на основі [37]

За методикою Старостіної А.О., для аналізу макромаркетингового середовища ринку необхідно здійснювати аналіз за 6 ключовими групами факторів, а саме:

- політико-правових;
- економічних;
- демографічних;
- культурних;
- науково-технічних;
- природних.

Аналіз на основі першої групи факторів представлений у табл. 2.1.5.

Таблиця 2.1.5

**Попередня таблиця політико-правових факторів макромаркетингового середовища**

№	Фактор	Загрози (-)	Можливості (+)	Попит чи пропозиція
1	Зниження податку на додану вартість пального з 20% до 7% [38].		+	Пропозиція
2	Зменшення акцизу на пальне [39]		+	Пропозиція
3	Вплив військових дій на діяльність компанії [40]	-		Попит та пропозиція
4	Перспектива вступ до ЄС		+	Пропозиція
5	Призупинення нарахування індексації грошових доходів населення Законом України «Про Державний бюджет України на 2023 рік» від 03.11.2022 р. №2710-IX на 2023 рік [42]	-		Попиту

*Джерело:* складено автором

1. З 17.03.2022. уряд знизив ставку на пальне зі стандартних 20% до 7% [38].
2. До 17.03.2022 розмір акцизу на пальне в Україні становив 213 та 140 євро за 1000л на бензин та дизель відповідно. Станом на зараз урядом встановлено пільги на акцизний податок для пального. Розмір акцизу на бензин та дизель з 29.08.2022

визначили на рівні 100 євро за 1000л. Очікується, що до липня 2023 року розмір акцизу змінюватися не буде [39].

Зменшення податкового навантаження на пальне дозволить зменшити витратну частину компаніям, що зайняті роздрібною реалізацією пального, відповідно це є можливістю до оптимізації витрат, а отже покращення умов пропозиції через зменшення кінцевих цін. Враховуючи, що це регулювання стосується усієї галузі, компаніям не потрібно вживати специфічних заходів для їх реалізації, однак ці два фактори матимуть відчутний вплив на пропозицію.

3. Паливна галузь суттєво постраждала внаслідок війни. Окупація територій та бойові дії суттєво впливають на мережі АЗС. «ОККО» втратили 40 АЗС та 2 Нафтобази, експлуатація інших суттєво знизилась через загрозу ракетних ударів. Компанія була вимушена вносити кардинальні зміни в логістику, наразі пальне постачається автотранспортом відразу на АЗС [40]. Цей фактор є суттєвою проблемою в силу того, що були порушені ефективні логістичні ланки і створення нових шляхів постачання сировини потребує від компанії додаткових витрат. Крім цього, він впливає як на попит – оскільки відбулося скорочення ринку за рахунок окупованих територій та зон, де йдуть бойові дії, так і на пропозицію, бо мережі АЗС вимушені компенсувати ріст витрат пропорційним ростом цін на пальне.

4. Перспектива вступу до ЄС, несе в собі можливості знаття бар'єрів для компаній з країн, що не є резидентами ЄС. У цьому випадку, українські виробники пального матимуть рівні можливості до конкуренції з виробниками у ЄС. Крім цього, враховуючи різницю у вартості праці, вітчизняні компанії потенційно зможуть навіть мати вести свою діяльність за менших витрат у порівнянні з конкурентами з ЄС. Таким чином, «ОККО», як компанія, що відповідає високим вимогам до пального у ЄС отримає можливість до географічного розширення. В свою чергу даний фактор має позитивно вплинути на настрої закордонних

інвесторів по відновленню та розвитку післявоєнної економіки України, оскільки членство у ЄС є можливим за умови надійної законно-правової бази.

5. У 2023 році держава призупиняє дію Закону України "Про індексацію грошових доходів населення". Це означитиме відсутність індексації доходів населення, зокрема виплат пов'язаних зі стипендіями, пенсіями, відшкодуванням чи компенсаціями. Крім цього, даним законом регулюються обов'язки роботодавців щодо індексації заробітної плати. Фактор є негативним, оскільки означає відсутність росту доходів населення [42].

Таблиця 2.1.6

**Підсумкова таблиця політико-правових факторів макромаркетингового середовища**

Фактор	Оцінка значущості фактору (1-10)	Вирішення загроз / реалізація можливостей	Попит / Пропозиція
<b>Загрози</b>			
Вплив військових дій на діяльність компанії [40]	10	Підтримувати своїх працівників, адаптувати бізнес процеси для підвищення безпеки та мінімізації втрат	Пропозиція
<b>Можливості</b>			
Зниження податку на додану вартість з 20% до 7% [38].	8	Розвиток складської інфраструктури у західних областях, заготівля запасів палива	Пропозиція
Зменшення акцизу на пальне [39]	7	Розвиток складської інфраструктури у західних областях, заготівля запасів палива	Пропозиція

*Джерело:* складено автором

Підсумовуючи аналіз політико-правових факторів макромаркетингового середовища можна зазначити, що держава намагається значною мірою компенсувати втрати бізнесу від військових дій та знижує податкове навантаження на гравців ринку, щоб пом'якшити зміни для кінцевих споживачів. У даній ситуації компанія за рахунок переваги у ресурсах має можливість

скористатися тимчасовими пільгами та покращити своє становище на ринку відносно своїх конкурентів.

## Економічні фактори

Таблиця 2.1.7

### Попередня таблиця економічних факторів макромаркетингового середовища

№	Фактор	Загрози (-)	Можливості (+)	Попит чи пропозиція
1	Падіння ВВП за підсумком 2022 року оцінюється на рівні 30,4% (зростання на 3,4% у 2021 році) [41]	-		Попит
2	Темпи інфляції прискорилися з 10% у 2021 до 26% у 2022 р. [43]	-		Попит
3	40% компаній планують підвищувати зарплати від 10 % до 20% [45]		+	Попит
4	Зниження вартості нафти [46]		+	Пропозиція
5	Підвищення цін на паливо [47]	-		Попит
6	Близько 3 млн. українців втратили роботу [48].	-		Попит

*Джерело:* складено автором

1. «Протягом 2022 року економіка України зазнала найбільших за всю історію незалежності втрат, збитків та пошкоджень» [41]. Втрати ВВП за 2022 рік оцінюються на рівні 30,4%. Падіння ВВП як загальний фактор свідчить про зниження економічної активності населення, що в результаті приводить до зменшення споживання палива, відповідно до падіння попиту – в силу чого даний фактор є проблемою, що впливає саме на попит.

2. За даними Державної служби статистики, показник інфляції у 2022 році сягнув 26% [43], що стало додатковий негативним фактор для попиту на паливо. За прогнозами на 2023 рік очікується, що інфляція знаходитиметься на рівні 20% [44]. У таких випадках доречною реакцією компанії може бути оптимізація витрат для зниження кінцевої ціни продукції.

3. За прогнозами Європейської бізнес асоціації, очікування українського бізнесу у 2023 році суттєво погіршились у порівнянні з 2022, за даними опитування, позитивні очікування знизились з 87% на початку 2022 р. до 47% на початку 2023 [45]. Падіння досить драматичне, проте у 2023 році роботодавці вважають, що найгірше вже позаду. Крім цього, 40% роботодавців збираються підвищувати заробітню платню від 10% до 20%, що позитивно вплине на рівень попиту на паливному ринку.

4. За даними Міністерства фінансів, ціни на нафту досягли піку у червні 2022 року на рівні \$122 за барель [46]. Після цього динаміка була позитивною і ціна поступово зменшувалась. Станом на березень 2023. вартість одного бареля дорівнює приблизно \$84. Зменшення ціни на нафту позитивно впливає на рівень пропозиції, оскільки зниження витратної частини дозволяє зменшувати кінцеву ціну продукції.

5. Оскільки Україна була вимушена змістити джерела імпорту пального країнами Європейського Союзу, чутливість національного ринку від європейських цін значно підвищилась. За даними аналітичного інтернет ресурсу «tolls.eu», з січня 2021 року ціна на бензин «А-95» на ринках Польщі та Румунії у піку підвищувалась до 1,73 євро за 1 літр 05.2022, що досягало +70%. станом на лютий 2023 ціна знизилась до 1,36 євро за 1 літр, що відповідає росту ціни на 35% за 2 роки [47]. Для національного ринку цей фактор є суцільно негативним, оскільки купівельна спроможність значно відстає від динаміки цін на паливо, тому слід очікувати або падіння попиту, або підвищення чутливості споживачів до ціни.

6. За даними Нацбанку, рівень безробіття у 2022 році сягнув більше 30% за методологією МОП [48]. Фактор є суттєво негативним та впливає в першу чергу на попит. За оцінками Нацбанку, впродовж 2023 кількість безробітних буде поступово зменшуватись.

Таким чином, через сукупність негативних економічних факторів направлених на зниження попиту, мережі АЗС мають шукати шляхи оптимізації витрат для забезпечення конкурентної ціни.

Таблиця 2.1.8

**Підсумкова таблиця економічних факторів макромаркетингового середовища**

Фактор	Оцінка значущості фактору (1-10)	Вирішення загроз / реалізація можливостей	Попит / Пропозиція
<b>Загрози</b>			
Падіння ВВП за підсумком 2022 року оцінюється на рівні 30,4% (зростання на 3,4% у 2021 році) [41]	10	Розвиток програми лояльності, оптимізація бізнес процесів	Попит
Темпи інфляції прискорилися з 10% у 2021 до 26% у 2022 р. [43]	8	Розвиток програми лояльності, оптимізація бізнес процесів	Попит
Підвищення цін на паливо [47]	8	Розвиток програми лояльності, оптимізація бізнес процесів	Попит
<b>Можливості</b>			
Зниження вартості нафти [46]	10	Розвиток складської інфраструктури у західних областях, заготівля запасів палива	Пропозиція

*Джерело:* складено автором

Серед негативних економічних факторів макромаркетингового середовища найбільший вплив мають падіння ВВП, підвищення вартості пального та високі темпи інфляції. Для реакції на які компанії необхідно коригувати свою цінову політику, що можна зробити через залучення клієнтів до програми лояльності та пропозиції додаткових бонусів та знижок на пальне.

Іншою складовою варіантом вирішення проблеми є оптимізація бізнес процесів, в першу чергу, логістики. Компанії може за допомогою програми лояльності більш точно планувати поставки пального у відповідності зі споживчим попитом. Крім цього, дуже важливим є пошук нових постачальників та розвиток відносин з існуючими.

Серед можливостей виокремлюється позитивна динаміка зниження цін на нафту. Компанії важливо мати можливість поповнювати запаси сировина за довгостроковими контрактами для стабілізації пропозиції та доповнювати їх короткостроковими для максимізації маржинальності.

## Демографічні фактори

Таблиця 2.1.9

### Попередня таблиця демографічних факторів макромаркетингового середовища

№	Фактор	Загрози (-)	Можливості (+)	Попит чи пропозиція
1	Близько 7 млн. українців виїхали за кордон [48]	-		Попит
2	Для оборони держави мобілізували близько 1 млн. осіб [49]	-		Попит

*Джерело:* складено автором

1. За даними Нацбанку, близько 7 млн. українців були вимушені виїхати за кордон та залишаються там [48].
2. Іншим негативним демографічним фактором є мобілізація. Так додатковий мільйон чоловіків було залучено до захисту країни [49].

Демографічне середовище в поточному стані має суттєві проблеми значного зменшення населення, яке, відповідно, не зможе приймати участь в економічній діяльності. Наслідком чого стає падіння попиту на внутрішніх ринках, в тому числі на паливному. При падінні попиту конкуренція загострюється, і ключовим завданням слід вважати утримання наявних клієнтів.

**Підсумкова таблиця демографічних факторів макромаркетингового середовища**

Фактор	Оцінка значущості фактору (1-10)	Вирішення загроз / реалізація можливостей	Попит / Пропозиція
<b>Загрози</b>			
Близько 7 млн. українців виїхали за кордон [48]	10	Зусилля на збереженні клієнтів	Попит
Для оборони держави мобілізували близько 1 млн. осіб [49]	6	Підтримка армії, співпраця з державою	Попит

*Джерело:* складено автором

Дані фактори є негативними для ринку пального, оскільки близько 8 мільйона працездатних осіб перестали приймати активну участь в економічній діяльності країни, в тому числі перестали бути клієнтами мереж АЗС. Відповідальною позицією компанії щодо цієї проблеми є підтримка армії, в першу чергу, через те, що паливо є одним із критично важливих ресурсів та наявності інфраструктури та досвіду у мереж АЗС щодо ефективної логістики. Таким чином, компанії варто зосереджувати зусилля на збереженні наявних клієнтів та співпраці з державою, що також матиме позитивний вплив на імідж.

**Науково-технічні фактори**

**Попередня таблиця науково-технічних факторів макромаркетингового середовища**

№	Фактор	Загрози (-)	Можливості (+)	Попит чи пропозиція
1	Зростання попиту на купівлю електрокарів на 18,1% [50]		+	Попит та Пропозиція
2	Цифровізація процесів вибору товарів/послуг та їх оплати в АЗС [51]		+	Пропозиція
3	Розширення функціоналу мобільних додатків мереж АЗС [51]		+	Пропозиція
4	Підвищення продуктивності за рахунок роботизації процесів [51]		+	Пропозиція

*Джерело:* складено автором

1. Інтерес споживачів до електрокарів продовжує збільшуватись. Було зафіксовано близько 835 тис. запитів на купівлю електромобілів у 2020 році та 936 тис. запитів у 2021. Ріст цін на паливо збільшив мотивацію споживачів до купівлі електромобілів. Так за 2 квартали 2022 року було зафіксовано 541 тис. запитів з наміром придбати електромобіль. Однак внаслідок погіршення економічної ситуації споживачі почали більше цікавитись саме бюджетним класом електрокарів [50]. Інтерес споживачів до електрокарів несе в собі одночасно проблеми та можливості. Можливість полягає у тому, що збільшення кількості власників електромобілів розширюватиме привабливість цього сегменту. Тому компаніям вже зараз необхідно мати стратегію адаптації - захоплення ринку інфраструктури для електрокарів за рахунок власної пропозиції задоволення потреби власників електромобілів до їх підзарядки з наданням додаткових сервісів для автомобілістів, у чому мережі АЗС мають значний досвід.

2. Пріоритетним напрямом розвитку у мережах АЗС є цифровізація. Компанії намагаються оптимізувати та зробити більш самостійним процес обслуговування клієнтів на АЗС. Це стосується як можливості сплатити за паливо не відходячи від колонки так і передзамовлень у додатку [51].

3. Іншим важливим напрямом розвитку є диверсифікація. Компанії намагаються охопити більшу кількість споживчих потреб перетворюючи АЗС на універсальні точки продажу товарів різного призначення та запропонувати клієнтам місце для короткого відпочинку. Ключовим чинник є використання мобільного додатку як інструменту для зв'язку з клієнтами [51].

4. Компанії інвестують у автоматизацію приготування та продажу товарів харчування щоб покращити клієнтській досвід перебування у АЗС та мінімізувати час очікування на замовлення [51].

Загалом, фактори два - чотири пояснюються намаганнями компаній залучитися конкурентною перевагою за рахунок розвитку додаткових сервісів, що покращують клієнтський досвід. Для лідерів галузі це є можливістю до покращення пропозиції, оскільки вони мають необхідні ресурси для інвестицій у додаткові послуги, які підвищуватимуть рівень лояльності споживачів.

Таблиця 2.1.12

**Підсумкова таблиця науково-технічних факторів макромаркетингового середовища**

Фактор	Оцінка значущості фактору (1-10)	Вирішення загроз / реалізація можливостей	Попит / Пропозиція
Можливості			
Цифровізація процесів вибору товарів/послуг та їх оплати в АЗС [51]	8	Впровадження інновацій	Пропозиції
Зростання попиту на купівлю електрокарів на 18,1% [50]	6	Впровадження інновацій	Пропозиції
Підвищення продуктивності за рахунок роботизації процесів [51]	6	Впровадження інновацій	Пропозиції

*Джерело:* складено автором

Для лідеру ринку, який має у запасі значні ресурси значно менш ризиковано інвестувати у інновації та тестувати їх. Відповідно, щоб не втратити конкурентних переваг компанія має детально аналізувати новинки на ринку та однією з перших імплементувати їх.

## Природні фактори фактори

Таблиця 2.1.13

### Попередня таблиця природних факторів макромаркетингового середовища

№	Фактор	Загрози (-)	Можливості (+)	Попит чи пропозиція
1	Наявність нафтогазової ділянки із покладами газу [52]		+	Пропозиція
2	Значні запаси нафти на території України [53]		+	Пропозиція

*Джерело:* складено автором

1-2. Станом на 2020 рік Україна мала 84 796 тис. т. балансових запасів нафти. При цьому більше половини запасів, 51,18%, зосереджені східному нафтогазовому регіоні, більша частина якого була деокупована з 24.02.2022. 13,05% запасів знаходяться у південному нафтогазоносному регіоні, який в більшій мірі залишається окупованим [52, 53]. Однак дані запаси знаходяться на небезпечно малій відстані від кордонів, що значно підвищує ризики їх добування. Потенційно безпечним є західний нафтогазоносний регіон однак для використання цих запасів для виробництва готового палива необхідна сучасна інфраструктура, яка б дозволила виготовлювати паливо європейського рівня якості. Тож реалізація використання цих природних багатств потребує значних інвестицій.

**Підсумкова таблиця природніх факторів макромаркетингового середовища**

Фактор	Оцінка значущості фактору (1-10)	Вирішення загроз / реалізація можливостей	Попит / Пропозиція
Можливості			
Значні запаси нафти на території України [53]	4	Реновація наявної інфраструктури	Пропозиція

*Джерело:* складено автором

Теоретично компанія може інвестувати значні ресурси у реновацію інфраструктуру для виробництва високоякісного пального, проте враховуючи поточну економічно та політико-правову ситуацію реалізація цієї можливості несе великі ризики та незначні прибутки з довгостроковим терміном окупності.

**Культурні фактори****Попередня таблиця культурних факторів макромаркетингового середовища**

№	Фактор	Загрози (-)	Можливості (+)	Попит чи пропозиція
1	44% українців обирають бренди відносно їх позицій щодо підтримки армії, політичної позиції, мови спілкування чи співпраці з країною-агресором [54]		+	Пропозиція
2	64% українців демонструють стабільно високу залученість до допомоги державі, армії та один одному у вигляді донатів [54]		+	Пропозиція
3	69% українців споживають новини в месенджерах (Telegram, Viber, тощо), 61% в соціальних мережах [54, 55]		+	Пропозиція
4	Збільшення попиту на українську продукцію з 16% до 87% [56]		+	Пропозиція
5	Постійний розвиток культури придорожного сервісу на АЗС [57]		+	Пропозиція

*Джерело:* складено автором

1. 44% українців обирають бренди відносно їх підтримки армії, політичної позиції, мови спілкування чи співпраці з країною-агресором. Підтримка держави у надзвичайно складний момент стала обличчям бізнесу, що може як підвищити лояльність споживачів до бренду так і втратити своїх клієнтів [54].

2. Українці об'єднуються навколо спільної проблеми і виявляють значну зацікавленість у волонтерській підтримці держави. Дуже позитивно на імідж компанії впливає її ініціативність та спроможність взяти на себе організаційні аспекти цієї підтримки [54].

3. Внаслідок війни значно посилилася потреба людей залишатися максимально поінформованими. Основними каналами, звідки вони отримують інформацію стали месенджери та соціальні мережі [54, 55].

4. Збільшення попиту на українську продукцію з 16% до 87% говорить про те, що фактор походження продукції став одним з ключових при прийнятті рішення про покупку. [56]

5. Мережі АЗС поступово намагається розширювати список потреб споживачів, які вони можуть задовольнити пропонуючи альтернативу мінімаркетам та кафе [57].

Враховання вищезазначених факторів дозволить покращити пропозицію компаній за рахунок більш повного задоволення споживчих потреб, що у свою чергу позитивно відобразиться на лояльність споживачів.

**Підсумкова таблиця культурних факторів макромаркетингового середовища**

Фактор	Оцінка значущості фактору (1-10)	Вирішення загроз / реалізація можливостей	Попит / Пропозиція
<b>Можливості</b>			
44% українців обирають бренди відносно їх позицій щодо підтримки армії, політичної позиції, мови спілкування чи співпраці з країною-агресором [54]	8	Підтримка армії, допомога волонтерам	Пропозиція
64% українців демонструють стабільно високу залученість до допомоги державі, армії та один одному у вигляді донатів [54]	6	Підтримка армії, допомога волонтерам	Пропозиція
69% українців споживають новини в месенджерах (Telegram, Viber, тощо), 61% в соціальних мережах [54, 55]	7	Розвиток каналів комунікації	Пропозиція
Постійний розвиток культури придорожного сервісу на АЗС [57]	4	Впровадження інновацій	Пропозиція

*Джерело: складено автором*

У культурних факторах зосереджені можливості для розвитку. Загальною рисою стало збільшення інтересу до національних товарів та настроїв. Споживачі готові виявляти свою підтримку різними способами і завдання компанії запропонувати для ринку таку можливість. Іншою тенденцією стало підвищення рівня використання месенджерів, відповідно, компанії мають звернути свою увагу на цей канал комунікація як на один з ключових для зв'язку зі потенційними клієнтами.

Таблиця 2.1.17

## Коефіцієнти вагомості факторів макромаркетингового середовища

Фактори	Коефіцієнт вагомості
Політико-правові	0,15
Економічні	0,25
Демографічні	0,15
Науково-технічні	0,15
Природні	0,20
Культурні	0,10
Всього	1,00

Джерело: складено автором

Таблиця 2.1.18

## Зведена підсумкова таблиця факторів маркетингових загроз

Фактори	Експертна бальна оцінка значущості фактору з урахуванням вагового коефіцієнту	Гіпотетичні варіанти вирішення проблем	Попит чи пропозиція
Падіння ВВП за підсумком 2022 року оцінюється на рівні 30,4% (зростання на 3,4% у 2021 році) [41]	$10 * 0,25 = 2,5$	Розвиток програми лояльності, оптимізація бізнес процесів	Попит
Темпи інфляції прискорилися з 10% у 2021 до 26% у 2022 р. [43]	$8 * 0,25 = 2$	Розвиток програми лояльності, оптимізація бізнес процесів	Попит
Підвищення цін на паливо [47]	$8 * 0,25 = 2$	Розвиток програми лояльності, оптимізація бізнес процесів	Попит
Вплив військових дій на діяльність компанії	$10 * 0,15 = 1,5$	Підтримувати своїх працівників, адаптувати бізнес процеси для підвищення безпеки та мінімізації втрат	Пропозиція
Близько 7 млн. українців виїхали за кордон [48]	$10 * 0,15 = 1,5$	Зусилля на збереженні клієнтів	Попит
Для оборони держави мобілізували близько 1 млн. осіб [32]	$6 * 0,15 = 0,9$	Підтримка армії, співпраця з державою	Попит

Джерело: складено автором.

Всього: **10,4**

Таблиця 2.1.19

Зведена підсумкова таблиця факторів маркетингових можливостей

<b>Фактор</b>	<b>Експертна бальна оцінка значущості фактору з урахуванням вагового коефіцієнту</b>	<b>Гіпотетичні варіанти реалізації можливості</b>	<b>Попит чи пропозиція</b>
Зниження вартості нафти [46]	$10 * 0,25 = 2,5$	Розвиток складської інфраструктури, заготівля запасів палива	Пропозиція
Зниження податку на додану вартість з 20% до 7% [38].	$8 * 0,25 = 2$	Розвиток складської інфраструктури, заготівля запасів палива	Пропозиція
Зменшення акцизу на пальне [39]	$7 * 0,25 = 1,75$	Розвиток складської інфраструктури, заготівля запасів палива	Пропозиція
44% українців обирають бренди відносно їх позицій щодо підтримки армії, політичної позиції, мови спілкування чи співпраці з країною-агресором [54]	$8 * 0,1 = 0,8$	Підтримка армії, допомога волонтерам	Пропозиція
69% українців споживають новини в месенджерах (Telegram, Viber, тощо), 61% в соціальних мережах [54]	$7 * 0,1 = 0,7$	Розвиток каналів комунікації	Пропозиція
64% українців демонструють стабільно високу залученість до допомоги державі, армії та один одному у вигляді донатів [54, 55]	$6 * 0,1 = 0,6$	Підтримка армії, допомога волонтерам	Пропозиція
Цифровізація процесів вибору товарів/послуг та їх оплати в АЗС [51]	$4 * 0,15 = 0,6$	Впровадження інновацій	Пропозиція
Зростання попиту на купівлю електрокарів на 18,1% [50]	$3 * 0,15 = 0,45$	Впровадження інновацій	Пропозиція

Фактор	Експертна бальна оцінка значущості фактору з урахуванням вагового коефіцієнту	Гіпотетичні варіанти реалізації можливості	Попит чи пропозиція
Підвищення продуктивності за рахунок автоматизації процесів [51]	$3 * 0,15 = 0,45$	Впровадження інновацій	Пропозиція
Значні запаси нафти на території України [53]	$4 * 0,1 = 0,4$	Реновація наявної інфраструктури	Пропозиція
Постійний розвиток культури придорожного сервісу на АЗС [57]	$4 * 0,1 = 0,4$	Впровадження інновацій	Пропозиція

*Джерело:* складено автором.

Всього: **10,65**

Таким чином, на основі аналізу макромаркетингового середовища можна зробити висновок про те, що можливостей на українському ринку роздрібної торгівлі паливом більше ніж загроз. Найвагомими загрозами виявились фактори економічної сфери, які пов'язані з наслідками війни – падіння ВВП, високі темпи інфляції, підвищення цін на паливо.

Ключові можливості зосереджені у політико-правових – зниження податкового навантаження на галузь, економічних – зниженні вартості сировини нафти, що прямо впливає на кінцеву ціну палива на роздрібних ринках та технологічних – тенденції до автоматизації процесів, посилення цифрової складової при взаємодії споживачів з послугою.

## 2.2. Фактори мікрорекетингового середовища ПрАТ «Концерн Галнафтогаз»

Успіх компанії на цільовому ринку значною мірою залежить від її здатності адаптуватися до факторів мікросередовища, що мають динамічну природу та постійно змінюються. У рамках даної роботи ми розглядатиме ключові фактори мікрорекетиногового середовища, якими характеризується ринок роздрібної торгівлі пальним.

У теорії маркетингу прийнято виділяти п'ять груп таких факторів – постачальники, посередники, конкуренти, споживачі та контактні аудиторії, однак з огляду на специфіку досліджуваного ринку найбільший вплив має дві групи – споживачі та конкуренти. Розуміння впливу цих факторів на діяльність компанії має вирішальне значення для визначення можливостей і потенційних загроз, а також для розробки ефективної конкурентної стратегії. Тому, наше завдання полягає у визначення сили впливу цих груп факторів на діяльність мережі АЗС «ОККО», яка належить концерну ПрАТ «Галнафтогаз» [58].

### *1. Конкуренти*

Ринок роздрібної торгівлі пальним можна охарактеризувати як висококонкурентний з великою кількістю локальних гравців, що мають низьку частку ринку (менше 0,1% ) та групою великих гравців, які домінують на цьому ринку (табл. 2.2.1).

**Ринкова частка топ-11 мереж АЗС у 2021р.**

Бренд	Обсяги реалізації, тонн	Ринкова частка
ОККО	592 003,9	15,28%
WOG	444 003,0	11,46%
БРСМ нафта	342 107,0	8,83%
АМІС	185 582,4	4,79%
UPG	119 330,6	3,08%
Shell	115 456,3	2,98%
Укрнафта	98 021,6	2,53%
KLO	75 550,2	1,95%
Glusco	70 513,6	1,82%
Avantage-7	53 853,8	1,39%
Socar	50 754,3	1,31%
Інші підприємства	1 727 195	44,58%
Всього по Україні	3 874 371	100,00%

*Джерело:* складено автором на основі [33]

Для оцінки характеру розподілу ринкових часток між конкурентами як правило користуються чотирьохчастковим показником концентрації ( $CR_4$ ) [61]:

$$CR_4 = \frac{OP_1 + OP_2 + OP_3 + OP_4}{OP},$$

де  $OP_i$  – об'єм реалізації продукції  $i$ -го підприємства;

$OP_1$  – максимальний об'єм реалізації серед підприємств галузі;

$OP_2$  – другий за розміром;

$OP_3$  – третій за розміром;

$OP_4$  – четвертий за розміром;

$OP$  – загальний об'єм реалізації продукції певної галузі.

Визначимо цей показник для ринку роздрібної торгівлі пальним.

$$CR_4 = \frac{592\,003,9 + 444\,003,0 + 342\,107,0 + 185\,582,4}{3\,874\,371} = 0,4036$$

Таким чином, концентрація реалізації пального є низькою – 40,36%, що говорить про високу інтенсивність конкуренції. Однак, варто зазначити, що недоліком даного показника є неврахування кількості компаній представлених на даному ринку. Тому є доцільним аналіз за індексом Герфіндаля-Гіршмана (І<sub>НН</sub>), що розраховується як сума квадратів ринкових часток всіх фірм галузі [61]:

$$I_{HH} = \sum_{i=1}^n D_i^2$$

де  $D_i$  – ринкова доля  $i$ -го підприємства.

У відповідності до різних значень коефіцієнта концентрації й індексу Герфіндаля-Гіршмана виділяють три типи ринків:

Таблиця 2.2.2

### Типи ринків за рівнем концентрації

№	Тип ринку	Значення CR <sub>4</sub> , %	Значення І <sub>НН</sub>	Рівень інтенсивності конкуренції
1.	Висококонцентрований	від 70 до 100	від 2000 до 10000	низький
2.	Помірноконцентрований	від 45 до 70	від 1000 до 2000	середній
3.	Низькоконцентрований	менше 45	менше 1000	високий

*Джерело:* [61]

У нашому випадку, індекс Герфіндаля-Гіршмана дорівнює 449, що підтверджує низьку концентрацію та відповідно високу інтенсивність конкуренції на ринку роздрібною торгівлі паливом.

Варто зазначити, що висока інтенсивність конкуренції простежується у всіх сегментах. Так компанії, що позиціонують себе за якістю та широтою додаткових послуг тримають ціновий паритет на пальному і використовують інструменти диференціації для боротьби за лояльність клієнтів. В той же час, невеликі або локальні гравці через відсутність значних ресурсів для надання високоякісних послуг обирають ціну, як основу конкурентної боротьби.

Іншим важливим фактором конкурентного середовища досліджуваного ринку є наявність серйозних бар'єрів для появи нових гравців. Першим таким бар'єром є необхідність значних початкових інвестицій, оскільки важливим

фактором ефективності існуючих підприємств виступає економія на масштабах, якої вдається досягти при великій кількості автозаправних станцій.

Наступним бар'єром є високий ступінь державного регулювання даної галузі. Новій компанії доведеться пройти різні перевірки та отримати відповідні ліцензії для початку економічної діяльності – отримати ліцензію для роздрібною торгівлі паливом, підтвердити відповідність станцій АЗС стандартам якості, включаючи системи безпеки та заходи захисту навколишнього середовища, пройти сертифікацію обладнання та навчання персоналу тощо.

Іншим бар'єром стає оптимізація логістики, оскільки точне дотримання термінів постачання та гарантована якість палива мають критичне значення для даного ринку.

## 2. Споживачі

Аналіз особливостей споживачів дозволяє компаніям приймати обґрунтованіші управлінські рішення щодо своїх маркетингових стратегій. Оцінка впливу споживачів на діяльність компанії або їхня ринкова влада визначається за такими критеріями:

- Чутливість споживачів до ціни – у випадку роздрібного ринку пального залежить від сегменту. Деякі споживачі віддають перевагу лідерам за якістю та комплексністю послуг, їх чутливість до зміни цін невисока. Інші сегменти споживачів менш зацікавлені у супутніх послугах, і їхня чутливість до ціни є середньою. Але на роздрібному ринку пального також важливо враховувати специфіку конкуренції, яка ґрунтується на нецінових методах за ідентичних цін на паливо, що використовується домінуючими гравцями. Середні та невеликі мережі АЗС, що пропонують паливо за нижчою ціною, зазвичай відрізняються за цим параметром не більше ніж на 1-2% у своїх стратегічних групах конкурентів;

- Кількість споживачів на даному ринку дуже велика і ризику концентрації немає, відповідно ринкова влада споживачів за цим критерієм низька;

- Основна продукція різних мереж АЗС має високу ступінь подібності і є легко замінною. Витрати споживачів на перехід від одної до іншої компанії відсутні, тому мережі АЗС розвивають напрями диференціації для утримання своїх клієнтів – заохочують клієнтів програми лояльності, приділяють значну увагу якості наданих послуг, намагаються знайти додаткові потреби споживачів для більш повного їх задоволення та інвестують у технологічні новинки для покращення клієнтського досвіду;

- Можливість до вертикальної інтеграції у споживачів відсутня повністю, тому за цим параметром ринкова влада низька;

- Рівень знань споживачів про товар є низьким, у абсолютній більшості вони особисто не можуть переконатися у його якості і не перевіряють якість палива у лабораторіях через трудомісткість цього процесу. Тому враження про якість послуги вони отримують за вторинними ознаками – репутацією мережі, якістю обслуговування, зовнішнім виглядом АЗС, рекламою, відгуками з кола свого оточення.

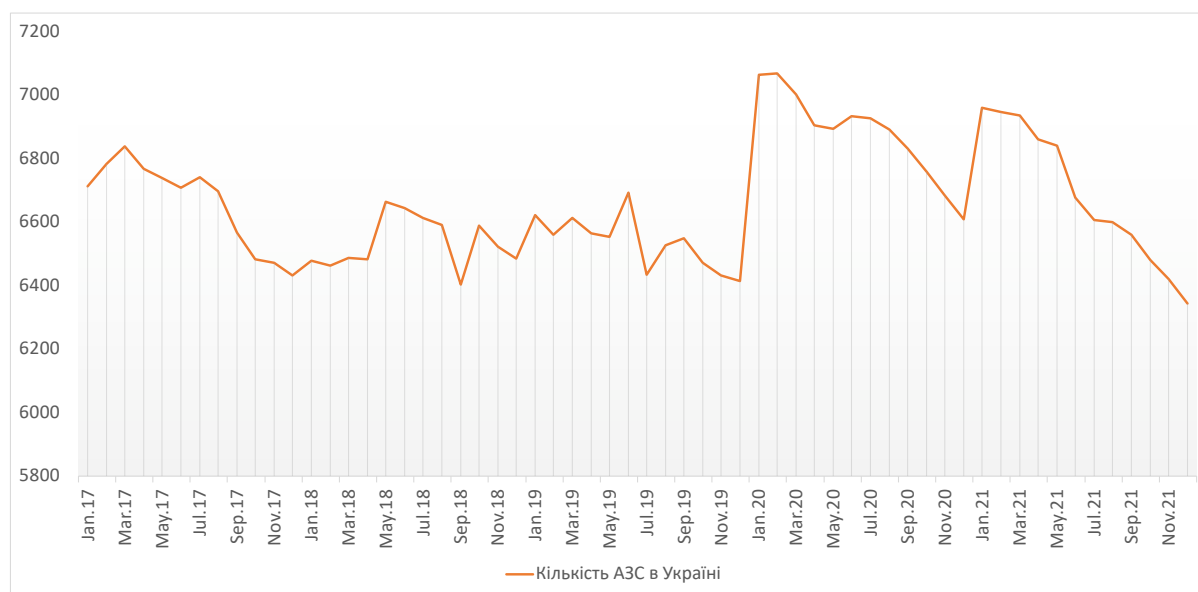
За підсумки аналізу мікроркетингового середовища було визначено, що інтенсивність конкуренції на даному ринку є високою. Через відсутність актуальних даних у відкритому доступі, ми не можемо точно визначити рівень скорочення ринку у 2022 році. Проте, на таке скорочення вказують економічні фактори зазначені у макроркетинговому аналізі, відповідно, слід вважати що інтенсивність конкуренції на даному ринку знаходиться на дуже високому рівні. Враховуючи, що бренд «ОККО» є лідером досліджуваного ринку, але без стійкої конкурентної переваги – оптимальною для нього є наступальна конкурентна стратегія.

Споживачі – характеризуються помірним впливом на мікро рівні. Однак, слід зазначити про негативну комбінацію факторів - мережа АЗС «ОККО» для конкурентної боротьби віддає перевагу неціновим методам конкуренції при збереженні найвищої проте паритетної ціни на свою продукцію. В той же час

макро аналіз відображає падіння купівельної спроможності і, відповідно, є ризик перегляду споживачами критеріїв вибору мереж АЗС. Тому постає необхідність більш детального аналізу споживчих переваг. Попередня гіпотеза щодо вибору оптимальної стратегії охоплення ринку роздрібною торгівлі пальним - використання товарно-диференційованого маркетингу.

### 2.3. Конкурентні позиції компанії на ринку

У попередньому розділі ми зазначали, що ринок роздрібної торгівлі паливом характеризується високим рівнем інтенсивності конкуренції, а гравці цього ринку використовують різні метод конкурентної боротьби. Динаміка зміни загальної кількості АЗС в Україні впродовж 2021 року була негативною, -9%.



**Рис. 2.3.1** Динаміка зміни кількості АЗС в Україні з 2017 по 2021 роки.

*Джерело:* складено автором на основі [33]

Наше завдання - виявити ринкові позиції ключових конкурентів бренду «ОККО», яким володіє ПрАТ «Концерн Галнафтогаз» на даному ринку.

Для цього скористаємося методом стратегічних карт конкурентів, який дозволяє краще зрозуміти позиції всіх гравців на ринку, виділити групу ключових конкурентів та визначити напрями для досягнення конкурентних переваг. На нашу думку, порівнювати мережі АЗС на роздрібному ринку торгівлі паливом слід за наступними критеріям:

- Кількість АЗС – відображає масштаб присутності певної мережі АЗС на ринку;
- частка ринку - масштаб та фінансова потужності компанії, а також показник її ефективності;

- оцінки споживачів – критерій, що відображає переваги споживачів та їх лояльність;
- вартість пального – відображає позиціонування компанії.

Показники зазначених критеріїв відображено у таблицях 2.3.1 та 2.3.2.

Таблиця 2.3.1

### Ринкові показники найбільших мереж АЗС на ринку роздрібної торгівлі паливом у 2021р.

Бренд	Ринкова частка	Кількість АЗС	Обсяг реалізації, тонн
ОККО	15,28%	413	592 003,90
WOG	11,46%	382	444 003,00
БРСМ нафта	8,83%	207	342 107,00
AMIC	4,79%	227	185 582,40
UPG	3,08%	73	119 330,60
Shell	2,98%	132	115 456,30
Укрнафта	2,53%	165	98 021,60
KLO	1,95%	60	75 550,20
Avantage-7	1,39%	52	50 754,30
Socar	1,31%	59	592 003,90

Джерело: складено автором на основі даних [33]

За критеріями ринкової частки, кількості АЗС та обсягами реалізації бренд «ОККО» є абсолютним лідером ринку, а найближчим конкурентом є бренд «WOG».

Таблиця 2.3.2

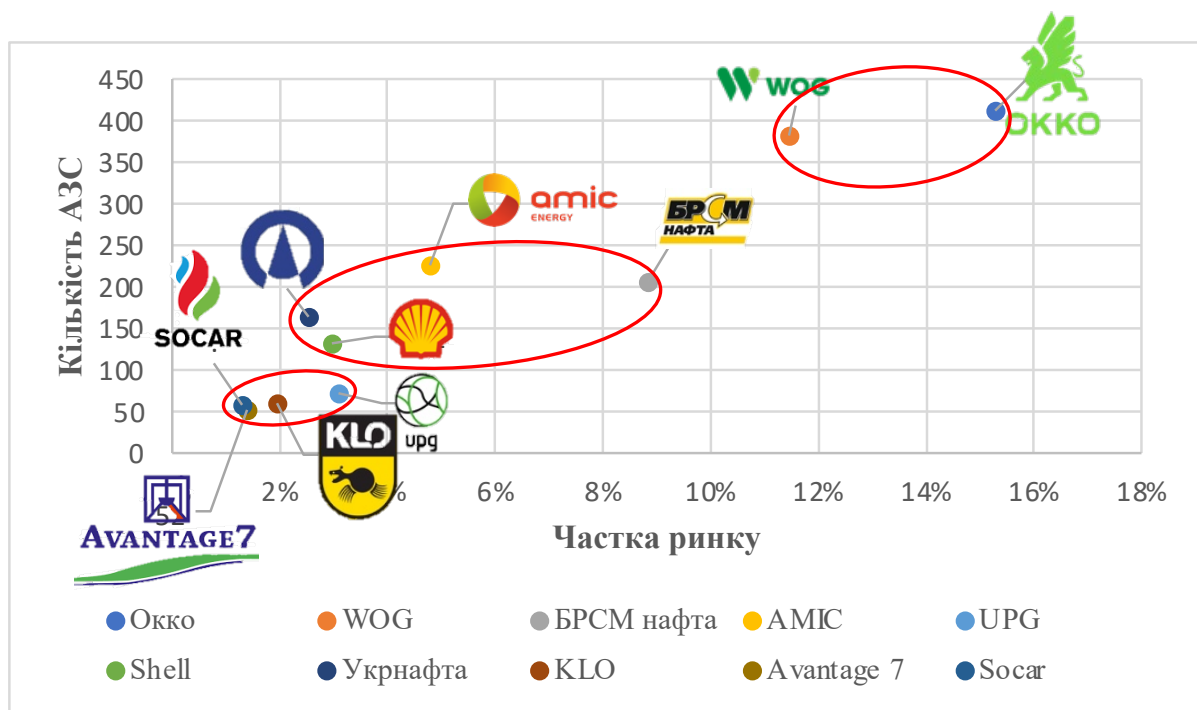
### Вартість пального на АЗС, грн / л., травень 2023

Бренд	Вартість А-95	Вартість дизельного палива
ОККО	48,99	47,99
WOG	48,99	47,99
Socar	48,99	47,99
Shell	48,49	47,89
AMIC	45,49	46,49
KLO	46,99	45,99
Укрнафта	45,00	44,50
UPG	45,50	43,90
БРСМ нафта	-	43,49
Avantage-7	42,50	42,50

Джерело: складено автором на основі [33]

За критерієм ціни бачимо, що бренд «ОККО» знаходиться в одній групі цінових лідерів з «WOG», «Shell» та «Socar». Проміжний сегмент займають «AMIC», «KLO» та «Укрнафта». І агресивну цінову стратегію використовують «UPG», «БРСМ нафта» та «Avantage-7».

Побудуємо першу карту стратегічних конкурентів за кількістю АЗС та часткою ринку, щоб визначити позиції компанії у розрізі ресурсів.



**Рис. 2.3.2** Карта стратегічних груп конкурентів за кількістю АЗС - часткою ринку

*Джерело:* складено автором на основі [33]

До першої групи увійшли «ОККО» та «WOG», котрі мають найсприятливішу позицію за даними критеріями. Характерними особливостями цих компанії є висока щільність АЗС у всіх регіонах України та те, що вони є національними, обидві компанії більше 22 років на ринку.

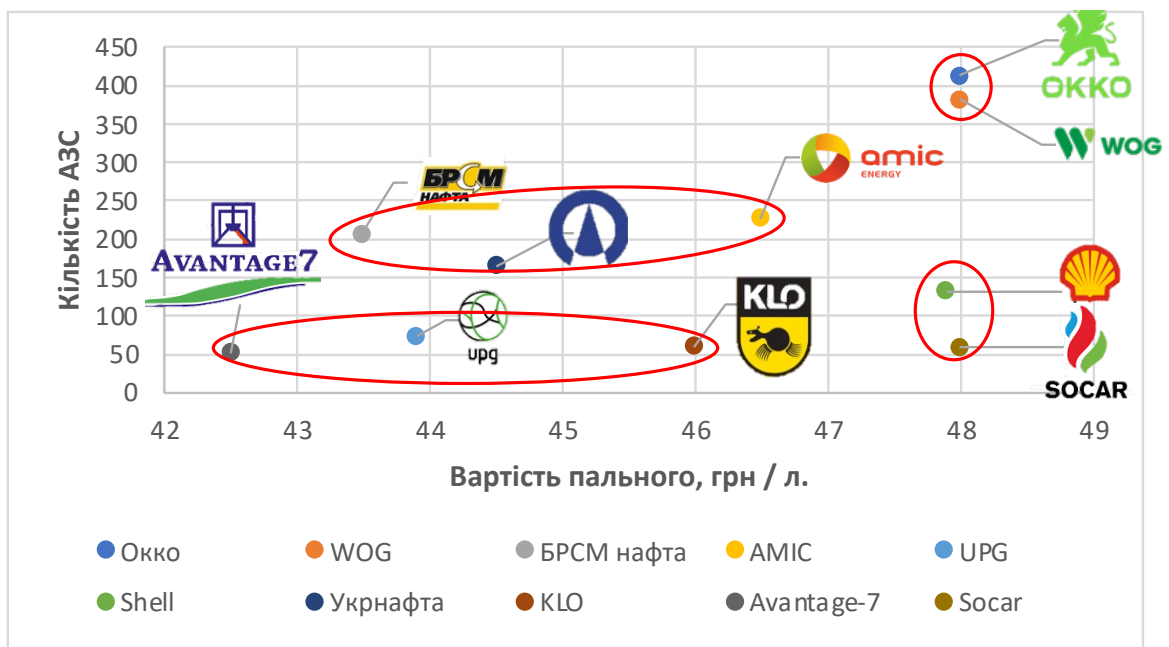
Друга група – «AMIC», «Укрнафта», «Shell» та «БРСМ нафта». Ці компанії поступаються масштабами мереж лідерам ринку, проте на відміну від третьої групи представлені у майже всіх регіонах України і виступають гравцями національного рівня. «AMIC» є міжнародною компанією, що представлена у

центральної та східній Європі, у 2015 році вийшла на ринок України. «БРСМ нафта» суто український бренд заснований у 1992 році. «Укрнафта» - український бренд, що має найбільшу історію – заснована у 1970 році, у 2007 році переробляла 68% від щорічного видобутку української нафти [62]. «Shell» є єдиною з найбільших мереж АЗС у світі, маючи понад 46 000 станцій обслуговування в більш ніж 70 країнах світу, включаючи Україну. Має дуже розвинуту мережу АЗС у ЕС [63].

Третя група – «Socar», «KLO», «UPG» та «Avantage-7». Мережа «UPG» у своїй групі має найбільшу представленість у різних частинах України, проте з низькою концентрацією. «Socar» здебільшого сконцентрований у північній та південній частинах України і має декілька АЗС у західній. «KLO» та «Avantage-7» є локальними компаніями і представлені у північно-центральної частині.

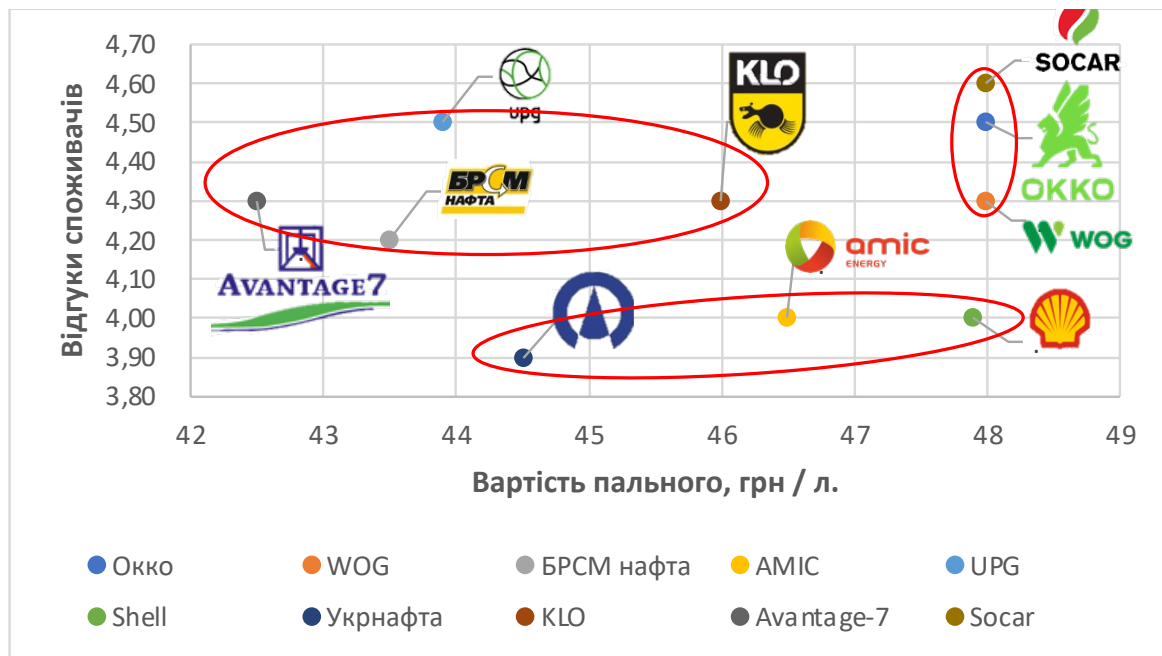
Наступна карта стратегічних конкурентів дозволить нам визначити позиціонування компаній відносно ціни на паливо.

На другій карті стратегічних конкурентів знову бачимо, що прямим конкурентом «ОККО» залишається «WOG» (рис 2.3.3).



**Рис. 2.3.3** Карта стратегічних груп конкурентів за кількістю АЗС – вартістю дизельного пального, грн/л  
Джерело: складено автором на основі [33]

«Socar» та «Shell», не увійшли до першої групи через кратну різницю у кількості АЗС. Проте, обидві групи мають паритетну ціну. «Avantage-7», «UPG», «БРСМ нафта» та «Укрнафта» використовують ціну як інструмент конкурентної боротьби.



**Рис. 2.3.4** Карта стратегічних груп конкурентів за оцінками споживачів – вартістю дизельного пального, грн/л  
*Джерело: складено автором на основі [33,64]*

Третя карта показує, що окрім «WOG» до стратегічної групи конкурентів слід віднести «SOCAR», оскільки дана мережа перевершує «ОККО» за критерієм якості послуг відповідно до відгуків споживачів. У другій групі розміщені «UPG», «Avantage-7» «KLO» та «БРСМ нафта». З точки зору споживчих переваг, найвигіднішу позицію має «UPG», оскільки пропонує рівень сервісу, що відповідає лідерам ринку при нижчій на 8% ціні. Третя група складається з «AMIC», «Укрнафти» та «Shell», котрі мають найнижчі оцінки від споживачів.

Виходячи з аналізу карт стратегічних груп конкурентів, можна зробити наступні висновки:

- Найбільші мережі АЗС на ринку роздрібної торгівлі паливом утворюють 3 стратегічні групи.

- Перша група – компанії, що є лідерами з точки зору різноманітності та якості послуг. При цьому, вони встановлюють максимальні ціни на ринку. До цієї групи можна віднести «ОККО», «WOG» та «Socar». Цінов стратегія лідерів для цих компаній є виправданою, оскільки споживачі високо оцінюють їх послуги.
- Друга група – «АМІС» «Укрнафта» «БРСМ нафта» та «Shell». Вони, здебільшого, займають середній ціновий діапазон, проте, їхні мережі є достатньо поширеними для покриття всієї країни.
- Третя група – «Avantage-7» «KLO» та «UPG». Перші дві мережі є регіональними компаніями та не несуть суттєвої загрози для «ОККО». Проте, «UPG» є компанією національного рівня з достатнім рівнем покриття, веде агресивну цінову політику для залучення та утримання клієнтів і є конкурентоспроможною у розрізі якості послуг.

Після визначення групи стратегічних конкурентів бренду «ОККО» на українському ринку роздрібної торгівлі паливом необхідно здійснити порівняльний аналіз за ключовими критеріями конкурентоспроможності. Це дозволить виявити сильні та слабкі сторони досліджуваного бренду і в подальшому запропонувати шляхи захисту від потенційних загроз з боку конкурентів, та реалізації можливостей для забезпечення стійких конкурентних переваг.

Аналіз сильних і слабких сторін бренду «ОККО» у порівнянні з найближчими конкурентами за бальною оцінкою від 1 до 10 наведено у таблиці 2.3.3.

Таблиця 2.3.3

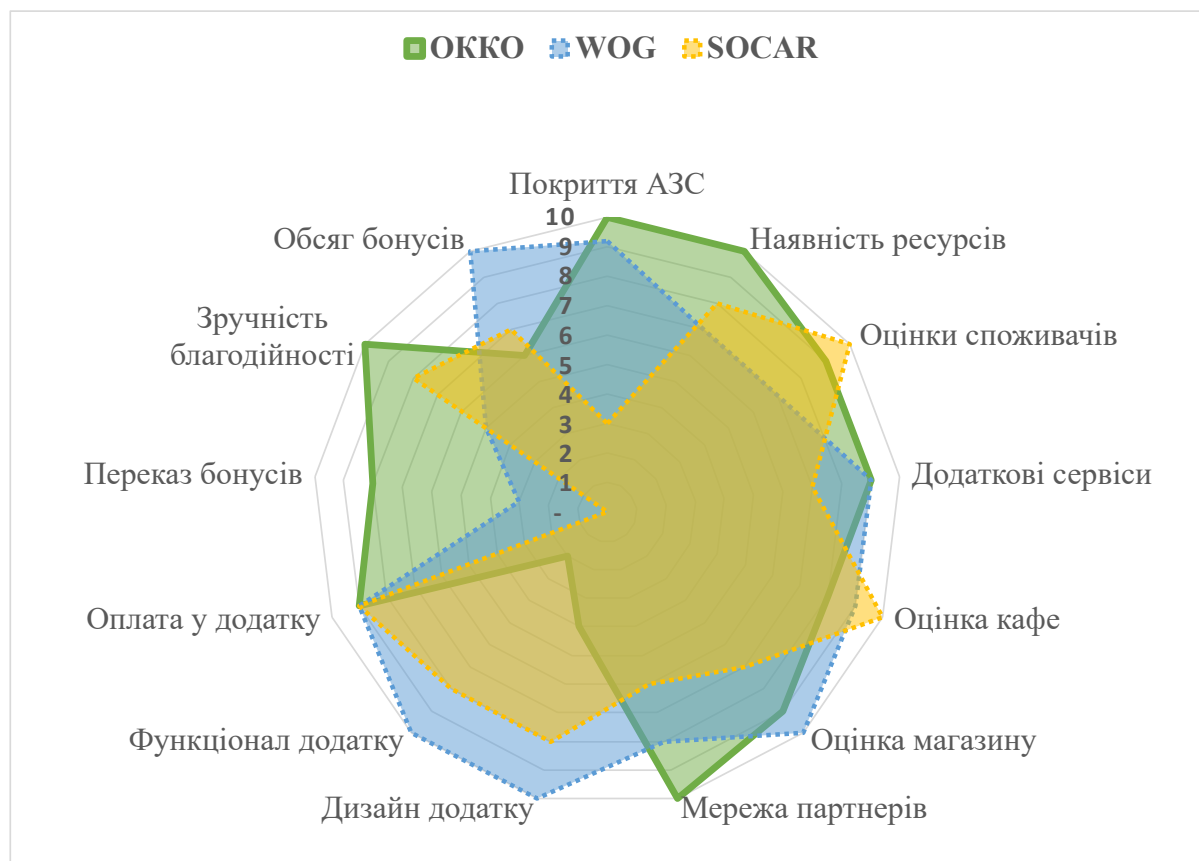
### Профілі конкурентних переваг

Критерій	ОККО	WOG	SOCAR
Покриття АЗС	10	9	3
Наявність ресурсів	10	7	8
Оцінки споживачів	9	7	10
Додаткові сервіси	9	9	7
Оцінка кафе	8	9	10
Оцінка магазину	9	10	7

Критерій	ОККО	WOG	SOCAR
Мережа партнерів	10	8	6
Дизайн додатку	4	10	8
Функціонал додатку	2	10	8
Оплата у додатку	9	9	9
Переказ бонусів	8	3	-
Зручність благодійності	10	5	8
Обсяг бонусів	6	10	7

Джерело: побудовано автором

Відповідно до профілів конкурентних переваг, побудуємо багатокутник конкурентоспроможності для візуалізації сильних та слабких сторін бренду «ОККО».



**Рис. 2.3.5** Багатокутник конкурентоспроможності бренду «ОККО» у порівнянні з ключовими конкурентами.

Джерело: побудовано автором

Відповідно до проведеного порівняльного аналізу було виявлено, що найбільш слабку позицію бренд «ОККО» займає за дизайном та функціоналом додатку. Проблема дизайну є найгострішою оскільки неінтуїтивний та

перевантажений дизайн значно ускладнює знайомство нових споживачів з додатком та створює негативний клієнтській досвід. Проблема додатку полягає у тому, що він є універсальним та вміщує в собі всіх партнерів підключених до програми лояльності «Fishka», бренд «ОККО» губиться поміж них. Відповідно, функціонал додатку не є оптимізованим під послуги мережі АЗС. Серед незначних недоліків можна виділити порівнянно нижчі оцінки кафе та магазинів «ОККО».

Серед ключових переваг. доцільно виділити найкраще географічне покриття, перевагу у ресурсному забезпеченні компанії, дуже розвинутій мережі партнерів програми лояльності та зручній системі залучення споживачів до благодійності, що є актуальним, враховуючи підвищення мотивації споживачів до благодійності та підтримки армії.

З метою узагальнення, отриманих в ході дослідження, даних та формування підсумку щодо можливостей та загроз, що стоять перед брендом «ОККО», необхідно побудувати таблицю SWOT-аналізу (таб. 2.3.4).

Таблиця 2.3.4

### SWOT-аналіз бренду «ОККО»

<b>Сильні сторони</b>	<b>Слабкі сторони</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Високий рівень обізнаності споживачів про бренд «ОККО»</li> <li>- Наявність значних фінансових ресурсів</li> <li>- Розвинута інфраструктура</li> <li>- Лідерство у географічному покритті</li> <li>- Найрозвинутіша мережа партнерів програми лояльності</li> <li>- Розвинута система залучення споживачів до благодійності</li> <li>- Висока швидкість адаптації</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Деякі клієнти залишають негативні відгуки про рівень сервісу</li> <li>- Високі витрати на заробітну плату</li> <li>- Низький рівень функціональності та зручності додатку</li> </ul>
<b>Можливості</b>	<b>Загрози</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Можливість до запровадження інноваційних технологій (діджиталізації та автоматизації)</li> <li>- Залучення та навчання споживачів до використання додатку</li> <li>- Посилення попиту на електромобілі</li> <li>- Значне покращення ставлення споживачів до вітчизняних брендів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Нестабільність через війну</li> <li>- Високий рівень інфляції</li> <li>- Висока інтенсивність конкуренції</li> <li>- Висока залежність від постачання пального із закордону</li> <li>- Зменшення попиту на пальне</li> </ul>

*Джерело:* складено автором

### Висновки до розділу 2

Ринок роздрібної торгівлі паливом характеризується тенденціями загальногалузевого росту цін, переорієнтацією на постачальників палива з Молдови, Румунії, Словаччини, Польщі та інших країн Європи, суттєвим збитком для власної нафтопереробки внаслідок обстрілів.

Макроекономічний аналіз показав, що найбільший вплив чинить війна, падіння ВВП, високий рівень інфляції, різні види вилучення близько 10 млн. населення раніше залученого до економічної діяльності. Потенційно позитивними є фактори технологічного розвитку, підвищення патріотизму та позитивного ставлення споживачів до вітчизняних компаній, можливість до розвитку власної нафтопереробки у майбутньому. Загалом середовище є складним, оцінка ринкових можливостей лише на 0,25 більше загроз.

Найважливішими елементами мікросередовища виявились конкуренти та споживачі. Відповідно до проведеного аналізу за чотирьохчастковим показником концентрації та індексом Герфіндаля-Гіршмана було визначено високий рівень інтенсивності та концентрації конкуренції на досліджуваному ринку. Влада споживачів є низькою, проте комбінація економічних проблем та ризику перегляду споживачів критеріїв вибору мережі АЗС викликає необхідність у аналізі споживчих переваг.

Відповідно до конкурентних позицій, ключовими напрями для розвитку є використання фінансових та людських ресурсів ПрАТ «Галнафтогаз» (власник бренду «ОККО») для реалізації технологічних можливостей, що потребують значних інвестицій і є важко досяжними для конкурентів з меншою ринковою часткою, інтенсифікація заходів спрямованих на підсилення диференційованості послуг та збільшення рівня лояльності споживачів, про що детальніше розглядатиметься у наступному розділі.

## **РОЗДІЛ ІІІ. РОЗРОБКА КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПРАТ «КОНЦЕРН ГАЛНАФТОГАЗ» НА РИНКУ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ ПАЛЬНИМ**

### **3.1. Пропозиції по формуванню конкурентної стратегії ПрАТ «Концерн Галнафтогаз» на ринку роздрібноЇ торгівлі пальним**

Для визначення найбільш ефективної конкурентної стратегії важливо зрозуміти особливості ринкової поведінки споживачів.

Відповідно, проведемо анкетування споживачів, що мають власний автомобіль та використовують його як основний транспортний засіб, віком 25-45 років.

Перед проведенням анкетування була визначена мета та межі дослідження.

Мета маркетингового дослідження: дослідження особливостей поведінки споживачів, при виборі автозаправної станції.

Територіальні межі: вся Україна (переважна більшість споживачів – Київ та Київська обл.)

Часові межі: короткостроковий період;

Ринковий сегмент: вікова група 25-45 років, споживачі, що мають власний автомобіль та використовують його як основний транспортний засіб;

Метод збору інформації: опитування кінцевих споживачів шляхом анкетування.

Виходячи з мети дослідження, були створені пошукові питання (див. Додаток А) та питання анкети. Під час проведення їх апробації були визначені певні нюанси для опрацювання (див. Додаток В). Відповідні зміни було внесено у фінальний варіант анкет. Таким чином, анкета була підготовлена для проведення опитування (див. Додаток Б).

У результаті проведеного дослідження було опитано понад 30 респондентів (див. Додаток Г).

Респондентами стали особи, які мають власне або корпоративне авто і використовують його як основний (68,8%) або допоміжний засіб пересування

(31,3%). Саме така аудиторія має необхідний для проведення якісного дослідження досвід споживача автозаправних станцій (АЗС).

Більшість респондентів вказали, що відвідують автозаправні станції 2-3 рази на місяць (43,8%), також значна частина учасників опитування відвідує станції кожного тижня – 37,5%.

84,4% респондентів не цікавляться додатковою інформацією про автозаправні станції, що вони відвідують, Відповідно, комунікація має бути короткою, не токсичною (за обсягом або частотою), оптимально нативною на самій АЗС.

Переважна більшість – 59,4% опитуваних, у більшості випадків відвідують одні й ті ж автозаправні станції. 18,8% надають перевагу певному бренду.

Стосовно джерел з яких респонденти отримують інформацію щодо автозаправних станцій, є дві основні категорії: безпосередньо на станції – 90,6%, друзі/родичі/знайомі – 68,8%. Такі результати корелюють з питанням 3 і вказують на те, що переважна більшість клієнтів АЗС не займається пошуком інформації про них. Тож, важливо розуміти, що для донесення інформації про певні програми лояльності, бонуси, благодійні програми тощо, потрібно інформувати клієнта всередині АЗС. Це також буде покривати таке джерело інформації, як друзі/родичі/знайомі, адже вони будуть дізнаватись новини в АЗС і передавати їх іншим, тобто необхідна інформація буде швидко поширюватись на велику аудиторію.

Найбільш важливими факторами при виборі певної АЗС стали місце розташування (30 з 32 осіб визначали це як основний фактор), якість пального (18 з 32), гарний сервіс (15 з 32), ціна (14 з 32).

Основними причинами для відвідування АЗС стали: виключно заправка автомобіля – 24 особи з 32 відзначили, що найчастіше відвідують АЗС для

заправки, скористатися вбиральною (20 осіб з 32), втамувати голод/спрагу (11 осіб з 32), придбати специфічний товар для автомобіля (8 осіб з 32).

Згідно питання, щодо наявності карти лояльності певної АЗС у респондентів, відповіді розподілилися у співвідношення 50/50. При цьому, 81,3% вказали, що вважають карти лояльності корисними для клієнтів. Можна припустити, що 31,3%, які вважають їх корисними і не користуються, вважають процес отримання чи використання такої карти складним і таким, на який потрібно витрати певний час.

Згідно опитування, можна вважати потенційно успішними сервіси оплати через електронний додаток та замовлення страви за певний час до отримання. 30 респондентів оцінили ймовірність використання цих функцій в 4/5 балів з 5.

При виборі АЗС респонденти не значним чином прислуховуються до відгуків інших людей – 29 осіб з 32 поставили оцінку 6 та менше, де оцінка 10 означає «орієнтуюсь на відгуки інших людей при виборі АЗС».

40,7% опитаних зазначили, що збираються або мають бажання купити електромобіль. Зазначимо, що така тенденція потребує значного розвитку станцій заряджання для таких типів, при цьому, з покращенням інфраструктури, кількість бажаючих купити електромобіль, теж буде збільшуватись.

Переважає більшість респондентів – чоловіки (56,3%), при цьому, 43,8% опитаних - жінки.

Вікова структура опитаних була в межах цільової аудиторії: 65,6% - 25 – 35 років, 34,3% - 36 – 45 років.

Важливо зазначити, що переважна більшість респондентів (78,1%) отримують заробітну плату у розмірі більше 21 тис грн, що може впливати на важливість фактору ціни, який знаходиться на 4 місці по важливості, під час вибору АЗС.

Для вибору ж оптимальної стратегії конкурентної боротьби необхідно також врахувати фактори, визначені в рамках попередніх досліджень.

Мережа АЗС «ОККО» є лідером ринку за кількістю АЗС, орієнтованою на масовий ринок, який є найбільш прибутковим. Тому стратегію фокусування можна відразу відкинути, оскільки вона потребуватиме звужити кількість сегментів та ігнорувати наявних клієнтів.

З іншої сторони, паливо є товаром першої необхідності і зміна обсягів споживання потребує від споживачів значних зусиль – змінити свій транспортний засіб на більш економічний або почати користуватись громадським транспортом. Через це, ціна на паливо має низький вплив на обсяги споживання, а значить цей товар характеризується низькою еластичністю попиту. Додатково, аналіз споживчих переваг показав, що ціна займає 4 позицію у пріоритетах споживачів при виборі мережі АЗС. Тому агресивна цінова політика може призвести до цінових війн зі стратегічними конкурентами, що зрештою лише зменшить загальний прибуток у галузі. Через це лідерство за витратами та конкуренція на основі цінового демпінгу є недоцільним.

Таким чином, оптимальною конкурентною стратегією, на нашу думку, є диференціація, заснована на будівництві власного нафтопереробного комплексу та покращення покриття мережі АЗС.

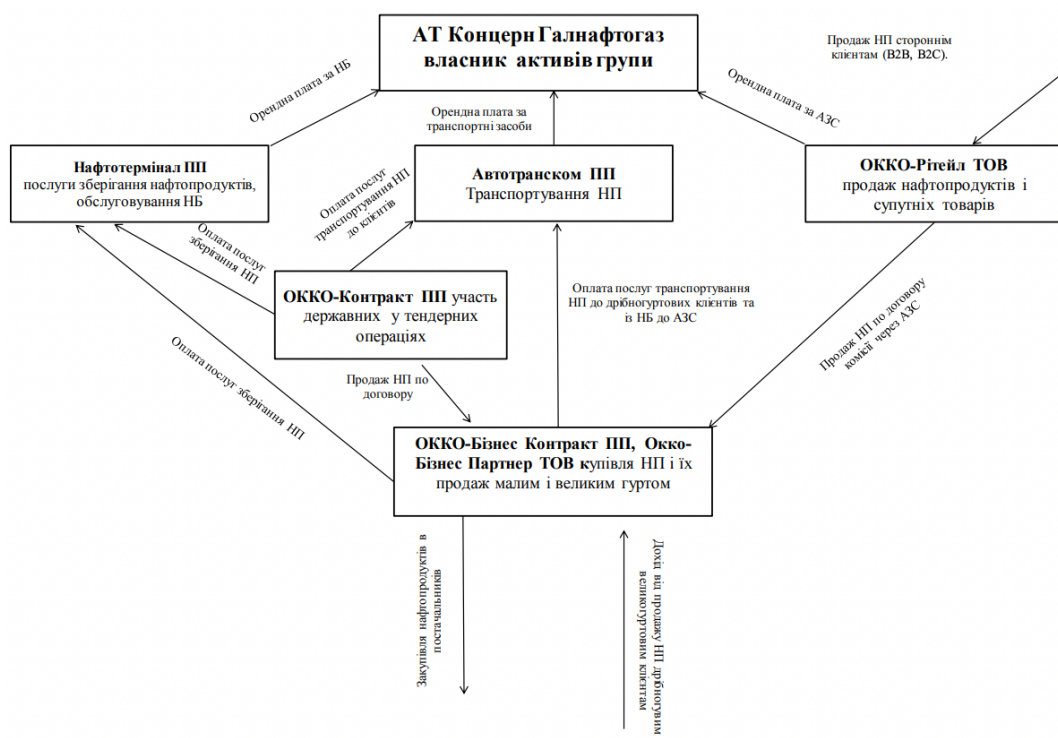
Така стратегія має будуватись на наступних засадах:

1. Інвестиція у власний нафтопереробний завод – надзвичайно витратний, проте, дійсно стратегічний крок, що може забезпечити бренд «ОККО» стійкою перевагою у собівартості паливної продукції на довгі роки. Крім того, поточна ситуація є досить сприятливою для такого кроку:

- Наразі економіка України знаходиться у критичній точці, через що вартість більшості активів суттєво знизилась. Відповідно, поточні інвестиції у

майбутньому характеризуватимуться вищою прибутковістю у порівнянні з періодами стабільності.

- ПрАТ «Концерн Галнафтогаз» має у своїй власності комплекс розвинутої інфраструктури для паливного бізнесу, включаючи нафтотермінали, засоби транспортування нафтопродуктів, здійснює роздрібний продаж нафтопродуктів і сукупних товарів, продаж нафтопродуктів оптом, бере участь у тендерних операціях.



**Рис. 3.1.1** Структура компаній, що належать АТ «Концерн Галнафтогаз». Джерело: [65]

У 2022 році бренд «ОККО» отримав 3,2 млрд. грн чистого прибутку від роздрібних продажів пального [66] та 5,6 млрд. грн чистого прибутку від оптових продажів пального [67], враховуючи, що це було паливо завезене з Європейського Союзу та США. Така система збуту пального забезпечить власний НПЗ стабільно високим рівнем завантаження і дозволить максимізувати маржинальність виробництва палива.

- Вступ до ЄС забезпечить підвищення рівня правового регулювання, стимулюватиме заходи боротьби з корупцією та зрештою позитивно впливатиме на інвестиційну привабливість України, а отже і на вартість активів.

- Після вступу до ЄС, у «Концерну Галнафтогаз» з'явиться додаткова можливість для розвитку у вигляді опції виходу на ринки сусідніх країн.

- Даний крок значно підвищить незалежність бренду від ситуації з паливом за кордоном.

2. Другим кроком є розширення мережі АЗС за рахунок впровадження нового формату міні-АЗС:

- Наразі «ОККО» вже має достатньо розвинуту мережу АЗС, що налічує більше 400 станцій класичного розміру. Такі станції включають кафе та зони продажу споживчих товарів і, зазвичай, вони пропонують широкий перелік додаткових сервісів. Найбільший попит на супутні товари та додаткові послуги спостерігається від споживачів, що зупиняються під час далеких поїздок. Однак, популярні напрями та ключові пункти, що знаходяться на шляхах транзиту великої інтенсивності вже покриті наявними АЗС, а підвищення концентрації АЗС у цих зонах навряд матиме суттєвий позитивний ефект. Натомість, ми пропонуємо визначити найбільш перспективні області для розширення мережі (рис. 3.1.1). В першу чергу, слід розглядати населені пункти зазначених областей з найвищим співвідношенням кількості населення до кількості наявних АЗС.



**Рис. 3.1.2** Рейтинг областей за продажем палива на 1 АЗС

*Джерело:* побудовано автором на основі [33]

- Чому саме формат міні-АЗС? Формат міні-АЗС передбачає оптимізацію витрат на утриманні АЗС за рахунок зменшення кількості необхідного персоналу до 1-2 осіб та обмеження додаткових товарів та послуг. У той же час, цей формат повинен відповідати духу компанії та бути передовим з технологічної точки зору – включати можливість до самостійної заправки через додаток, пропонувати високоякісні кавові машини для приготування гарячих напоїв, налічувати автоматизовані пункти видачі посилок. Це дозволить задовольнити потреби споживачів у географічній близькості АЗС до їх місцезнаходження, а репутація бренду виступатиме гарантом високої якості пального.

- Збільшення кількості АЗС дозволить компанії запропонувати ринку найкраще покриття АЗС з підтримкою швидкої зарядки для електромобілів, що забезпечить компанію перевагою зручності розташування та близькості інфраструктури для користувачів електромобілів.

3. Для пального, що буде вироблятися на власному нафтопереробному заводі ми пропонуємо використовувати окреме позиціонування, яке акцентуватиме на вітчизняності його походження. Прикладом такого позиціонування можуть бути наступні назви для палива – «А-95 Свій» / «ДП Свій». Враховуючи підвищення

патріотичності та мотивації споживачів до підтримки національних продуктів, паливо, що було вироблено на вітчизняному НПЗ за останніми стандартами якості знайде відгук у споживчих уподобаннях.

### 3.2. Оцінка ефективності розробленої конкурентної стратегії

Запропоновані кроки реалізації конкурентної стратегії вимагатимуть від ПрАТ «Концерн Галнафтогаз» значних інвестицій, тому необхідно розглянути економічну доцільність їх впровадження.

Перелік напрямів витрат та їх вартість зазначені у наступній таблиці.

Таблиця 3.2.1

#### **Кошторис витрат на реалізацію конкурентної стратегії**

<b>Напрямок витрат</b>	<b>Вартість, грн.</b>
Будівництво власного НПЗ	40 000 000 000
Будівництво 200 міні-АЗС	440 000 000

*Джерело: складено автором*

Головним ефектом від даних інвестицій стане зростання обсягів реалізації пального та підвищення маржинальності відповідно до наступного прогнозу, табл. 3.2.2.

На основі динаміки розвитку ринку [33] було визначено базовий темп росту ринку – 7%. Даний показник вказано у таблиці протягом 2023-2025 років. У 2026 році в експлуатацію має вступити власний НПЗ, завдяки чому додану вартість роздрібної реалізації палива вдасться збільшити до 30%. Очікуване збільшення маржинальності оптової реалізації пального – до 20%. Це дозволить бренду «ОККО» перейти до більш агресивної експансії ринку та збільшити темпи річного росту до 25% протягом першого року та 15% протягом другого та третього року після запуску НПЗ.

Таблиця 3.3.2

## Прогноз збільшення грошового потоку 2023-2030

Рік	2 023	2 024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Роздрібний продаж пального (базовий сценарій), тис. тонн	592 004	633 444	677 785	725 230	906 538	1 042 518	1 198 896	1 318 786
Оптовий продаж пального (базовий сценарій), тис. тонн	300 000	321 000	343 470	367 513	459 391	528 300	607 545	668 299
Темп розвитку, %	7%	7%	7%	25%	15%	15%	10%	10%
Введення в експлуатацію міні-АЗС	30	90	200	200	200	200	200	200
Роздрібний продаж пального на міні-АЗС	12 600	37 800	84 000	105 000	105 000	105 000	105 000	105 000
Маржинальність роздрібного продажу	12%	12%	12%	30%	30%	30%	30%	30%
Маржинальність оптового продажу	6%	6%	6%	20%	20%	20%	20%	20%
Чистий дохід від роздрібної реалізації палива, млн грн.	3 410	3 786	4 296	11 706	14 263	16 180	18 385	20 075
Чистий дохід від оптової реалізації палива, млн грн.	846	905	969	3 455	4 318	4 966	5 711	6 282

*Джерело:* складено автором

Таблиця 3.3.3

## Розрахунок періоду окупності інвестицій

Рік	2 023	2 024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Прибуток від роздрібної та оптової реалізації пального, млн грн.	4 256	4 691	5 265	15 161	18 581	21 146	24 096	26 357
Податок на прибуток, 20%	851	938	1 053	3 032	3 716	4 229	4 819	5 271
Грошовий потік, млн грн.	3 405	3 753	4 212	12 129	14 865	16 917	19 277	21 086
Інвестиційні витрати, млн грн.	- 6 092	- 20 128	- 14 220					
Грошовий потік нараст. підсумком, млн грн.	- 2 687	- 19 062	- 29 070	- 16 942	- 2 077	14 840	34 117	55 203
Коеф. дисконтування, 25%	0,80	0,64	0,51	0,41	0,33	0,26	0,21	0,17
Чистий прибуток, млн грн.	2 724	2 402	2 157	4 968	4 871	4 435	4 043	3 538
Чиста теперішня вартість, млн грн.	- 3 368	- 13 848	- 18 972	- 14 004	- 9 134	- 4 699	- 656	2 881

*Джерело:* складено автором

Розраховуючи період окупності (табл. 3.3.3), потрібно зазначити, що інвестиції у будівництво НПЗ матимуть покроковий характер – 15% бюджету у перший рік для купівлі земельної ділянки та будівництва основних споруд, допоміжної інфраструктури. 50% бюджету закладено на другий рік для придбання, встановлення та налаштування нафтопереробного обладнання. Та 15% на третій рік для завершення будівництва та введення в експлуатацію. Аналогічний підхід буде використано для будівництва міні-АЗС, що дозволить оптимізувати витратне навантаження.

Суттєвим фактором, що впливає на прибутковість та терміни окупності даного проекту є коефіцієнт дисконтування, оскільки облікова ставка на поточний момент встановлена на рівні 25%. Коефіцієнт дисконтування було визначено за наступною формулою:

$$K_i = 1/(1+E)^t, \text{ де}$$

$K_i$  - коефіцієнт дисконтування для  $i$ -го періоду,

$t$  –  $i$ -й період 2023 - 2030 роки,  $i = 1 \dots$ ,

$E$  – ставка дисконту,

$$E = E_{\text{рік}} = 25\% [68]$$

На основі даних у таблиці 3.2.3 ми можемо оцінити рівень економічної доцільності запропонованих інвестицій за такими показниками:

1. Чиста теперішня вартість (Net Present Value) - це сума всіх майбутніх грошових потоків протягом усього терміну інвестиції, дисконтована до поточної вартості

$$NPV = \sum CF_t / (1+k)^t - \sum I_t / (1+k)^t = 29\,136 - 26\,255 = 2\,881 \text{ (млн. грн.)}$$

CF (cash flow) – надходження грошових коштів (грошовий потік) в кінці періоду t:

I (investment) – інвестиції в проект;

n – кількість періодів життєвого циклу проекту (місяців, кварталів, років);

k - ставка дисконтування (встановлюється за рівнем альтернативних вкладень капіталу).

2. Індекс прибутковості (Profitability Index) - розраховується шляхом ділення дисконтованих майбутніх грошових доходів проекту до наведених на ту ж дату інвестиційних витрат. Цей індекс відображає співвідношення, яке вказує дохід, створений інвестиціями на одиницю зроблених інвестицій. Якщо  $PI > 1$ , інвестиції є ефективними. Формула для розрахунку:

$$PI = \sum CF_t / (1+k)^t / \sum I_t / (1+k) = 29\,136 / 26\,255 = 111\%$$

3. Період окупності (Payback period)

$$PBP = \sum I_t / (1+k)^t / \sum CF_t / (1+k)^t / t = 6,19 \text{ років.}$$

Таким чином, оцінка ефективності розробленої стратегії показує, що запропоновані в рамках конкурентної стратегії інвестиції є економічно доцільними. Незважаючи на невелике значення індексу прибутковості, 111% та достатньо довгий термін окупності – 6,19 років, варто враховувати, що абсолютний прибуток компанії визначатиметься у мільярдах гривень і, в кінцевому рахунку, ПрАТ «Галнафтогаз» отримає стійку та надійну конкурентну перевагу.

### Висновки до розділу 3

У рамках третього розділу методом анкетування було проведено опитування 32 респондентів вікової групи 25-45 років, які постійно користуються автомобілем. Ключовими факторами при прийнятті рішення про вибір АЗС було визначено – 1) місце розташування, 2-3) якість (пального і сервісу) та 4) ціна. Цікаво, що 8 осіб зазначили про схильність відвідувати АЗС для отримання додаткових сервісів. Респонденти відзначили, що функції додатків є для них потенційно цікавими, проте раніше було отримано відповіді, що переважна більшість опитаних не цікавляться самостійно додатковою інформацією про АЗС.

Також, у даному розділі було сформовано пропозиції досягнення стійких конкурентних переваг - будівництво власного НПЗ, розвиток мережі міні-АЗС та окреме позиціонування для пального створеного на новому НПЗ. Ключовим у досягненні успіху при реалізації даної конкурентної стратегії є технологічно-інноваційне лідерство мережі та гарантування високого стандарту якості, що відповідатиме ринковому лідеру.

Наостанок було проведено аналіз економічної доцільності цих заходів і було визначено, що термін окупності становить 6,19 років, індекс прибутковості – 111%.

## Загальні висновки

За результатами нашого дослідження було узагальнено теоретичні засади комплексу конкурентних стратегій, проаналізовано існуючі підходи до визначення поняття «конкурентна стратегія» та запропоновано власне визначення: «конкурентна стратегія – це довгостроковий план дій, розроблений з метою отримання стійких конкурентних переваг на цільових ринках шляхом виявлення та реалізації сильних сторін ринкового суб'єкта та ринкових можливостей». Також у першому розділі було узагальнено підходи до формування конкурентної стратегії, виокремлено дев'ять ключових етапів цього процесу.

У другому розділі ми сфокусувалися на аналізі привабливості українського ринку роздрібною торгівлі пальним та детально розглянули макромаркетингове, мікромаркетингове та конкурентне середовища. Було визначено, що у макросередовищі найбільшу загрозу несуть фактори падіння ВВП, висока інфляція та активні бойові дії. Можливостями є зниження податкового навантаження, позитивна динаміка зниження цін на сиру нафту та фактори технологічної групи – використання інноваційних технологій для покращення клієнтського досвіду та оптимізації бізнес процесів. Ключовими силами мікромаркетингового середовища виявились конкуренти. Аналіз інтенсивності конкуренції підтвердив, що на ринку роздрібною торгівлі пальним конкуренція є високо інтенсивною. Споживачі характеризуються помірним рівнем впливу на ринок. За результатами оцінки конкурентного середовища ми визначили стратегічних конкурентів мережі АЗС «ОККО», якими виявились «WOG», та «SOCAR». Конкурентна боротьба цих компаній відбувається у площині нецінових методів, вони встановлюють найбільшу але паритетну ціну на вартість своїх послуг та тримають лідерство на ринку за параметрами якості.

У третьому розділі методом анкетування було досліджено останній ключовий елемент – особливості ринкової поведінки споживачів. Далі було

визначено, що оптимальною конкурентною стратегією для бренду «ОККО» на ринку роздрібної торгівлі паливом є диференціація заснована на будівництві власного НПЗ та розвитку нового формату - міні-АЗС. Це дозволить в кінцевому рахунку суттєво підвищити маржинальність реалізації пального, значно відірватися від конкурентів за рівнем представленості бренду та отримати виключну перевагу у пропозиції пального виготовленого в Україні. Наостанок було доведено економічно доцільність запропонованих заходів, визначено, що термін окупності становитиме близько 6,19 років.

## ДЖЕРЕЛА

1. Маркетинг: термінологічний словник / Старостіна А.О., Кочкіна Н.Ю. Журило В.В. та ін. / За заг. ред. проф. Старостіної А.О. – К.: «НВП «Інтерсервіс», 2017. – 154 с.
2. Менеджмент, орієнтований на ринок / Ж.-Ж. Ламбен; пер. з англ. – СПб, 2004. – 800 с. – с. 441..
3. Стратегічний менеджмент. Мистецтво розробки та реалізації стратегії: навч. / А.А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – М. : Банки та біржі: ЮНИТИ, 1998. – 576 с
4. Стратегічне управління / І. Ансофф. – М. : Економіка, 1989. – 416 с. – с. 260
5. Конкуренція: аналіз, стратегія та практика / Г.Л. Азоев. - М.: Центр економіки та маркетингу, 1996. - 208 с
6. Основи маркетингу / Філіп Котлер., 2007. – 656 с.
7. Смоленюк П. С. Обґрунтування конкурентної стратегії підприємств / П. С. Смоленюк // Інноваційна економіка. – 2012. – № 29. – С. 86-93. 16.
8. Ступак І. О. Конкурентна стратегія як управлінська категорія / І. О. Ступак // Вісник національного університету «Львівська політехніка» «Проблеми економіки та управління». – 2010. – № 684. – С. 249-254. 15.
9. Булах // Економіка і організація управління. – 2010. – Вип. №2 (8).– С. 25–32. 13. Василенко В. О. Виробничий (операційний) менеджмент : навч. посіб. / В. О. Василенко, Т. І. Ткаченко. – К. : Центр учбової літератури, 2003. – 532 с. 14.
10. Махмудов Х. З. Теоретичні аспекти формування конкурентних стратегій аграрних підприємств / Х. З. Махмудов // Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. Серія «Економічні науки». – 2012. – Вип. 2. – Т. 1. – С. 118–127. 19.
11. Аранчій В. І. Теоретичні аспекти формування конкурентних стратегій аграрних підприємств / В. І. Аранчій, С. П. Зоря, А. О. Лантух // Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. – 2012. – Вип. 2 (5). – Т. 3. – С. 3-7. 12.
12. Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors: with a new introduction / Michael E. Porter. – Free Press: Free Press, 1980. – 432 с.

13. Dynamic competitive strategy: turning strategy upside down / Tony Grundy. – Abingdon, Oxon; New York: Routledge, 2017. – 278 с
14. Competitive Strategy / J. McGee, T. Sammut-Bonnici // Wiley Encyclopedia of Management 3rd edition Vol 12 Strategic Management (pp.4) Edition: 3rd Chapter: competitive strategy / J. McGee, T. Sammut-Bonnici., 2014.
15. Competitive strategy [Електронний ресурс] // Cambridge Dictionary – Режим доступу до ресурсу: Cambridge Dictionary [Електронний ресурс] // Cambridge – Режим доступу до ресурсу: [dictionary.cambridge.org/ru/словарь/английский/-competitive-strategy?q=competitive-strategy..](http://dictionary.cambridge.org/ru/словарь/английский/-competitive-strategy?q=competitive-strategy..)
16. Юданов А.Ю. Конкуренція: Теорія та практика. М.: Вид-во «АКАЛІС», 1996. - 272с.
17. Портер. Е. Конкурентна стратегія: методика аналізу галузей та конкурентів. - 2-ге вид., 2006.
18. Котлер Ф. Основи маркетингу. - М., 1991. - С. 230-239.
19. Старостіна А.О. Маркетинг : підручник / А.О. Старостіна, Н.П. Гончарова, Є.В. Крикавський та ін. ; за ред. А.О. Старостіної. – К. : Знання, 2009. – 1070 с.
20. Райс Ел, Траут Джек. Маркетингові війни. – К.: Companion Group, 2006. – С 15–21.
21. Старостіна А. О. Сутність та практичне застосування методики конструювання категоріального апарату економічної науки / А. О. Старостіна, В. Кравченко. // Вісник КНУ ім. Тараса Шевченка. – 2011. – №128. – С. 5–7.
22. М. Портер. Конкурентна стратегія. Методика аналізу галузей та конкурентів – 2005
23. Маркетинг: підручник / А.О. Старостіна, Н.П. Гончарова, М26 Є.В. Крикавський та ін. ; за ред. А.О. Старостіної. – К.: Знання, 2009 – 1070 с.
24. Портер М. Міжнародна конкуренція; пер. з англ. / під ред. В.Д. Щетиніна. – М.: Міжнародні відносини, 1993. – 896 с.
25. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: [монографія / за заг. ред. О.Г. Янкового]. – Одеса: Атлант, 2013. – 470 с.].
26. Дулісова І.Л. Конкурентоспроможність фірми та конкурентоспроможність товару / І.Л. Дулісова [Електронний

- ресурс]. – Режим доступа: <http://www.marketing.spb.ru/re-ad/essai/6.htm>.
27. Porter's Generic Competitive Strategies [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.ifm.eng.cam.ac.uk/research/ds-tools/porters-generic-competitive-strategies/.ПА>.
28. Конкурентна перевага: Як досягти високого результату та забезпечити його стійкість Майкл Е Портер; 2005. - 715 с. ISBN 5-9614-0182-0
29. Конкурентна стратегія: Методика аналізу галузей та конкурентів/Майкл Е. Портер; Пер. з англ. - М: Альпіна Бізнес Букс, 2005. - 454 с. ISBN 5-9614-0143-0
30. Гетьман О.О. Економічна діагностика: [Навч. посібник для студ. вищих навч. закладів] / О.О.Гетьман, В.М.Шаповал // – К.: Центр навч. літератури, 2007. – 307 с.
31. Москальов О. О. Сучасний стан ринку пального в Україні та перспективи його розвитку. Шевченківська весна 2023. Повоєнне відновлення економіки України проблеми та перспективи / За заг. ред. О.М. Дьоміної: - К., Інтерсервіс, 2023.
32. Energy map database [Електронний ресурс] – режим доступу: <https://map.ua-energy.org/uk/resources/f9d2c702-22f7-46fb-b321-f8b67e2ffa77/>
33. Обсяг оптового та роздрібного продажу світлих нафтопродуктів і газу через АЗС по регіонах [Електронний ресурс]. – 2021. – Режим доступу до ресурсу: [https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/sr/prsv\\_az\\_m/arch\\_prsv\\_az\\_2021m\\_u.htm](https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/sr/prsv_az_m/arch_prsv_az_2021m_u.htm).
34. DeepState Map [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://deepstatemap.live/#6/49.438/32.053>
35. The Humanitarian Data Exchange [Електронний ресурс] – режим доступу до ресурсу: [https://data.humdata.org/visualization/ukraine-humanitarian-operations/?gal&gclid=Cj0KCQiA6rCgBhDVARIsAK1kGPLJYzSRTPZT9aC3PCT4ROCQWalqXwIGLD2fvc9GuVtNgNDPJ5RU3tcaAr1iEALw\\_wcB](https://data.humdata.org/visualization/ukraine-humanitarian-operations/?gal&gclid=Cj0KCQiA6rCgBhDVARIsAK1kGPLJYzSRTPZT9aC3PCT4ROCQWalqXwIGLD2fvc9GuVtNgNDPJ5RU3tcaAr1iEALw_wcB)
36. Сайт міністерства економіки України [Електронний ресурс] – режим доступу до ресурсу: <https://www.kmu.gov.ua/news/minekonomiky-roperedno-otsiniuiie-padinnia-vvp-v-2022-rotsi-na-rivni-304#>

37. Державна служба статистики України [Електронний ресурс] – режим доступу до ресурсу:  
[https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ-2018/ct/sctp/Arch\\_sctp\\_u.htm](https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ-2018/ct/sctp/Arch_sctp_u.htm)
38. Ставка ПДВ для оподаткування операцій з постачання талонів на пальне та нафтопродукти, які були придбані до 17.03.2022 року  
URL: <https://zt.tax.gov.ua/media-ark/news-ark/610739.html> (дата звернення 10.02.2023 р.).
39. Проект Закону про внесення змін до розділу XX "Перехідні положення" Податкового кодексу України щодо ставок акцизного податку на період дії правового режиму воєнного, надзвичайного стану. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/40341> (дата звернення 10.02.2023 р.).
40. ОККО втратила 2 нафтобази й майже 40 АЗК за час війни URL: <https://agrotimes.ua/tehnika/okko-vtratyla-2-naftobazy-j-majzhe-40-azk-za-chas-vijny/> (дата звернення 10.02.2023 р.).
41. Мінекономіки попередньо оцінює падіння ВВП в 2022 році на рівні 30,4% URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/minekonomiky-poperedno-otsiniuiie-padinnia-vvp-v-2022-rotsi-na-rivni-304> (дата звернення 12.02.2023 р.).
42. Індксація грошових виплат у 2023 році: роз'яснення Держпраці URL: [https://buh.ligazakon.net/news/216633\\_ndeksatsya-groshovikh-viplat-u-2023-rots-rozuyasnennya-derzhprats](https://buh.ligazakon.net/news/216633_ndeksatsya-groshovikh-viplat-u-2023-rots-rozuyasnennya-derzhprats) (дата звернення 12.02.2023 р.).
43. Індекс інфляції в Україні 2023. [Електронний ресурс] – режим доступу до ресурсу: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index-/inflation/>
44. ПОГЛЯД: Економічні підсумки України 2022 року та перспективи на 2023 рік. URL: <https://www.kyivpost.com/uk/opinion/6234> (дата звернення 13.02.2023 р.).
45. Прогнози бізнесу 2023. URL: [https://gradus.app/documents/299-/Gradus\\_EBA\\_Business\\_Forecast\\_2023\\_UA.pdf](https://gradus.app/documents/299-/Gradus_EBA_Business_Forecast_2023_UA.pdf) (дата звернення 13.02.2023 р.).
46. Ціна нафти Brent. Мінфін [Електронний ресурс] – режим доступу до ресурсу: <https://index.minfin.com.ua/ua/markets/oil/brent/>
47. Середні споживчі ціни на товари (послуги). Державна служба статистики України [Електронний ресурс] – режим доступу до

ресурсу:

[https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/ct/sctp/Arch\\_sctp\\_u.htm](https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/ct/sctp/Arch_sctp_u.htm)

48. Звіт про фінансову стабільність. НБУ. URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/FSR\\_2022-H2.pdf?v=4](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2022-H2.pdf?v=4) (дата звернення 13.02.2023 р.).
49. Арестович розповів, скільки людей служать в ЗСУ та чи потрібна мобілізація. URL: <https://www.unian.ua/war/viyuna-v-ukrajini-skilki-lyudey-voyuuyut-v-zsu-ta-chi-potribna-mobilizaciya-12080154.html> (дата звернення 14.02.2023 р.).
50. Війна сприяла росту попиту на електрокари та змінила вподобання – дослідження. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2022/09/7/6912-31/> (дата звернення 17.02.2023 р.).
51. «Кожна АЗС має стати мініатюрним торговим центром», — топ-менеджер SOCAR про майбутнє паливного ритейлу в Україні. URL: <https://nv.ua/ukr/project/azs-top-menedzher-socar-pro-maybutnye-zaprovok-i-rozvitok-kompaniji-novini-ukrajini-50108328.html> (дата звернення 17.02.2023 р.).
52. НАФТА. URL: <https://eiti.gov.ua/resursi-rozvidka-ta-vidobuvannya/rodovishe/> (дата звернення 17.02.2023 р.).
53. Науково-дослідне судно «ISKATEL» розпочинає пошук нафти і газу на Північно-західному шельфі Чорного моря URL: <https://www.geo.gov.ua/?s=запаси+нафти> (дата звернення 17.02.2023 р.).
54. Соціальні тренди 2023 від Gradus Research: як війна перетворила українців на більш свідому націю URL: [https://gradus.app/documents/336/Gradus\\_Report\\_-\\_Social\\_trends\\_2023\\_UA.pdf](https://gradus.app/documents/336/Gradus_Report_-_Social_trends_2023_UA.pdf) (дата звернення 27.02.2023 р.).
55. Де українці читають новини? — опитування Gradus Research URL: [https://gradus.app/documents/334/Gradus\\_Research\\_-\\_Changes\\_in\\_media\\_consumption\\_UA.pdf](https://gradus.app/documents/334/Gradus_Research_-_Changes_in_media_consumption_UA.pdf) (дата звернення 27.02.2023 р.).
56. Сила брендів, підтримка українського та ще більша раціоналізація попиту — як війна змінила споживчу поведінку українців у 2022 URL: [https://gradus.app/documents/326/Gradus\\_Research\\_-\\_Consumer\\_Trends\\_2023\\_UA\\_qIR1bY4.pdf](https://gradus.app/documents/326/Gradus_Research_-_Consumer_Trends_2023_UA_qIR1bY4.pdf) (дата звернення 27.02.2023 р.).

57. Поліна Тірська, КЛО: повністю переглядаємо концепцію магазинів на АЗС URL: <https://rau.ua/novyni/polyna-tyrskaya-klo-azs/> (дата звернення 27.02.2023 р.).
58. Веб-сайт мережі АЗС «ОККО» URL: <https://www.okko.ua/galnaftogas> (дата звернення 01.03.2023 р.).
59. Кременчуцьки нафтопереобний завод URL: [uk.wikipedia.org/wiki/Кременчуцький\\_нафтопереробний\\_завод#cite\\_note-уніан-4](uk.wikipedia.org/wiki/Кременчуцький_нафтопереробний_завод#cite_note-уніан-4) (дата звернення 01.03.2023 р.).
60. «Паливо розкупується без огляду на цітники, це особливий товар» – Олександр Сіренко URL: <thepage.ua/ua/interview/oleksandr-sirenko-analitik-kompaniyi-naftorinok-rozproviv-pro-rinok-paliva> (дата звернення 02.03.2023 р.).
61. Барабась Д.О. Оцінка інтенсивності конкуренції в галузі // Стратегія економічного розвитку України: Наук. зб. – Вип. 2(9). – К.: КНЕУ, 2002. – С. 368-373.
62. «Укрнафта», історія - URL: <https://azs.ukrnafta.com/5/?culture-Key=&q=merezha-azs-test> (дата звернення 30.03.2023 р.).
63. «Shell global», about us - URL: <https://www.shell.com/about-us/who-we-are.html> (дата звернення 30.03.2023 р.).
64. Google maps URL: <https://www.google.com/maps/search/> (дата звернення 02.04.2023 р.).
65. ТОВ «ОККО-РІТЕЙЛ» Фінансова звітність згідно з МСФЗ За рік, що закінчився 31 грудня 2020 року разом із Звітом незалежного аудитора URL: [https://cdn.okko.ua/СТОРІНКА%20-%20АКЦІОНЕР-АМ%20ТА%20ІНВЕСТОРАМ/1623653578\\_Фінансова%20звітність%20ТзОВ%20Окко-Рітейл%20за](https://cdn.okko.ua/СТОРІНКА%20-%20АКЦІОНЕР-АМ%20ТА%20ІНВЕСТОРАМ/1623653578_Фінансова%20звітність%20ТзОВ%20Окко-Рітейл%20за) (дата звернення 10.04.2023 р.).
66. ОККО у 2022-му вирвалась на перше місце серед паливних компаній та зайняла 25% ринку – CEO URL: <https://forbes.ua/news/okko-u-2022-mu-virvalas-na-pershe-mistse-sered-palivnikh-kompaniy-ta-zaynyala-25-rinku-ceo-30032023-12726> (дата звернення 10.04.2023 р.).
67. Хто вони – керівники 10 компаній, які отримали найбільший прибуток у 2022 році URL: <https://thepage.ua/ua/economy/kerivniki-kompanij-yaki-otrimali-najbilshij-pributok-u-2022> (дата звернення 10.04.2023 р.).
68. Облікова ставка Національного банку URL: <https://bank.gov.ua/ua/monetary/archive-risz> (дата звернення 10.05.2023)

## ДОДАТКИ

### Додаток А

Табл. А.1

#### Пошукові питання та гіпотези для споживачів

	Пошукові питання	Гіпотези	Джерела інформації
1	Комунікаційне питання, дізнатись чи користується споживач автомобілем на постійній основі	<ul style="list-style-type: none"><li>• Споживач має власний автомобіль і постійно ним користується</li><li>• Має авто, але користується не часто</li><li>• Немає автомобіля і не розглядає перспективи придбання</li></ul>	Опитування кінцевих споживачів
2	Визначити як часто відвідують автозаправні станції (АЗС)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Декілька разів на тиждень і частіше</li><li>• Кожного тижня</li><li>• 2-3 рази на місяць</li><li>• Приблизно 1 раз на місяць і рідше</li></ul>	Опитування кінцевих споживачів
3	Визначити чи цікавляться додатковою інформацією щодо АЗС на яких заправляються	<ul style="list-style-type: none"><li>• Цікавляться, та спеціально шукають інформацію</li><li>• Цікавляться рідко, лише за умови, що знаходять якусь інформацію випадково.</li><li>• Не цікавляться зовсім, для них це не має значення.</li></ul>	Опитування кінцевих споживачів
4	З яких каналів отримують інформацію про АЗС	<ul style="list-style-type: none"><li>• Шукають в інтернеті</li><li>• З реклами в інтернеті</li><li>• З реклами по ТВ</li><li>• Безпосередньо на станціях АЗС</li><li>• Від знайомих усно</li></ul>	Опитування кінцевих споживачів
5	Дізнатись, чи є у споживачів прив'язаність до одного бренду АЗС	<ul style="list-style-type: none"><li>• Споживачі у 80% випадків заправляється на 1-2 станціях</li><li>• Споживачі віддають перевагу певній мережі (різні місця, але один бренд)</li><li>• Споживачі орієнтуються лише на ситуацію та зовнішні фактори</li></ul>	Опитування кінцевих споживачів
6	Визначити основні чинники та міру їх впливу, на споживачів при виборі мережі АЗС	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ціни</li><li>• Місце розташування</li><li>• Ставлення персоналу</li></ul>	Опитування кінцевих споживачів

	Пошукові питання	Гіпотези	Джерела інформації
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Широта товарно асортименту магазину супутніх товарів</li> <li>Відгуки про мережу</li> <li>Програма лояльності</li> <li>Позиціонування компанії</li> </ul>	
7	Визначити супутні мотивації споживачів відвідувати АЗС	<ul style="list-style-type: none"> <li>Втамувати голод/спрагу</li> <li>Оптимізація витрат часу (щоб не заїжджати до продуктового магазину)</li> <li>Придбати специфічний супутній товар для автомобіля</li> <li>Відпочити від дороги</li> </ul>	Опитування кінцевих споживачів
8	Дізнатися, чи шукають споживачі інформацію про додаткові бонуси мережі АЗС, якою користуються	Немає	Опитування кінцевих споживачів
9	Визначити вплив позитивних та негативних відгуків на поведінку споживачів	Немає	Опитування кінцевих споживачів
10	Визначити міру впливу програми лояльності при виборі мережі АЗС	Немає	Опитування кінцевих споживачів
11	Дізнатись, наскільки споживачі готові до переходу на електро-автомобілі	Немає	Опитування кінцевих споживачів
12	Дізнатись Вік респондентів	Немає	Опитування кінцевих споживачів

## Додаток Б

### Анкета для опитування кінцевих споживачів

*Шановні панове!*

*Студенти 6 курсу економічного факультету спеціальності «Маркетинг» КНУ ім. Шевченка проводять дослідження з метою вивчення Ваших вподобань при виборі мережі автозаправних станцій.*

*Допоможіть нам в цьому, будь ласка. Проходження анкети займе не більше 10 хвилин. Ваша думка дуже важлива для нас.*

*Вся надана вами інформація є конфіденційною та буде використана лише в статистичних цілях.*

*Завчасно дякуємо за виділений час!*

*Обрану відповідь позначайте - ✓*

1. Чи користуєтесь Ви автомобілем на постійній основі?

<input type="radio"/>	Маю власне або корпоративне авто, використовую, як основний засіб пересування
<input type="radio"/>	Маю власне або корпоративне авто, однак користуюсь і громадським транспортом
<input type="radio"/>	НЕ маю власного або корпоративного авто, але планую придбати
<input type="radio"/>	НЕ маю власного або корпоративного авто і не відчуваю у цьому потреби

2. Як часто Ви відвідуєте автозаправні станції (АЗС)?

<input type="radio"/>	Декілька разів на тиждень і частіше
<input type="radio"/>	Кожного тижня
<input type="radio"/>	2-3 рази на місяць
<input type="radio"/>	Приблизно 1 раз на місяць і рідше

3. Чи цікавитесь Ви додатковою інформацією щодо АЗС які відвідуєте?

<input type="radio"/>	Цікавлюсь та спеціально шукаю інформацію
<input type="radio"/>	Цікавлюсь тоді, коли випадково знаходжу щось пов'язане
<input type="radio"/>	Зазвичай, не придаю значення подібній інформації

4. Як Ви оцінюєте свою схильність заправлятися на певній (певних) АЗС?

<input type="radio"/>	У більшості випадків відвідую одні й ті ж АЗС
<input type="radio"/>	Надаю перевагу певному бренду
<input type="radio"/>	Обираю АЗС залежно від ситуації, не маю відчутної прихильності до певного бренду

5. Звідки Ви найчастіше отримуєте інформацію про АЗС?

(Оберіть, будь ласка, не більше 2х основних джерел інформації)

<input type="checkbox"/>	Самостійно шукаю в інтернеті
<input type="checkbox"/>	Отримую інформацію з реклами в інтернеті
<input type="checkbox"/>	Отримую інформацію з реклами по телебаченню
<input type="checkbox"/>	Отримую інформацію безпосередньо на АЗС
<input type="checkbox"/>	Отримую інформацію від своїх знайомих/родичів/друзів

6. Наскільки для Вас важливі наступні фактори при виборі АЗС?

(за шкалою від 1 до 5, де 1 - зовсім не важливо, 5 – дуже важливо)

Фактор\Шкала	1	2	3	4	5
Ціни	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Місце розташування	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Гарний сервіс	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Широта вибору продуктових товарів	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Рейтинг на Google Maps	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Якість пального	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Наявність додаткових бонусів, програма лояльності	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Імідж компанії	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Наявність мийки, шиномонтажу	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Чистота вбиралень	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Як часто ви відвідуєте АЗС з наступних причин?

(за шкалою від 1 до 5, де 1 – вкрай рідко, 5 – дуже часто)

Фактор\Шкала	1	2	3	4	5
Низькі ціни	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Втамувати голод/спрагу	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Придбати товари повсякденного вжитку	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Продовження питання 7. Як часто ви відвідуєте АЗС з наступних причин?  
(за шкалою від 1 до 5, де 1 – вкрай рідко, 5 – дуже часто)

Фактор\Шкала	1	2	3	4	5
Придбати специфічний товар для автомобіля	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Відпочити від кермування	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Скористатися вбиральною	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Виключно заправити автомобіль	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Чи маєте Ви карту лояльності певної АЗС?

Так;  Ні;

9. Чи вважаєте Ви карти лояльності корисними?

Так;  Ні;

10. Вкажіть будь ласка, з якою ймовірністю Ви б використовували наступні сервіси (за шкалою від 1 до 5, де 1 – точно НЕ використовував (-ла), 5 – точно використовував (-ла) б):

Фактор\Шкала	1	2	3	4	5
Можливість робити оплату через електронний додаток не виходячи з авто	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Можливість бронювати/замовляти готові страви за певний час (10-30 хвилин)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Наскільки Ви погоджуєтесь з твердженням: "Я орієнтуюся на відгуки інших людей при виборі АЗС"?

(за шкалою від 1 до 10, де 1 - зовсім не погоджуюсь, 10 - повністю погоджуюсь):

Зовсім не погоджуюсь    1 2 3 4 5 6 7 8 9 10    Повністю погоджуюсь

12. Чи розглядаєте Ви ймовірність придбання електромобіля у найближчі 3 роки?

<input type="radio"/>	Так, я збираюсь придбати електромобіль
<input type="radio"/>	Я маю бажання придбати електромобіль, однак, наразі не бачу відповідного варіанту
<input type="radio"/>	Ні, я не збираюсь купувати електромобіль

*З метою отримання більш якісних результатів дослідження, вкажіть, будь ласка, наступну інформацію про себе:*

Ваша стать:

<input type="radio"/>	Чоловіча
<input type="radio"/>	Жіноча

Ваш рівень доходу:

<input type="radio"/>	До 13 тис грн
<input type="radio"/>	14 – 20 тис грн
<input type="radio"/>	21 – 40 тис грн
<input type="radio"/>	Більше 41 тис грн

Ваш вік:

<input type="radio"/>	18 - 25 років
<input type="radio"/>	26 - 35 років
<input type="radio"/>	36 - 45 років
<input type="radio"/>	46 - 60 років
<input type="radio"/>	61 рік і більше

*Дякуємо за співпрацю!*

## Додаток В

### Результати апробації анкет

Для редакції анкет була проведена їх апробація шляхом опитування 5 споживачів.

За результатами апробації було проведено доопрацювання анкет:

Питання №4 було відредаговано з: «Зазначте, будь ласка, чи Ви прив'язуєтесь до певної (певних) АЗС на: «Зазначте, будь ласка, як Ви оцінюєте свою схильність заправлятися на певній (певних) АЗС».

У питанні №6 виникали питання із варіантом «ширина асортименту товарів», його було замінено на «Широта вибору продуктових товарів».

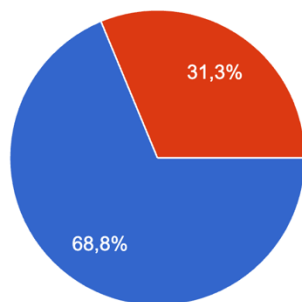
Питання №9 також потребувало редакції. Воно було змінено з: «Вкажіть, будь ласка, наскільки Ви згодні з твердженням: «Бонуси для постійних клієнтів сильно впливають на моє рішення про вибір певної мережі АЗС» на «Чи вважаєте Ви карти лояльності корисними?».

## Додаток Г

### Результати анкетування

1. Чи користуєтесь Ви автомобілем на постійній основі?

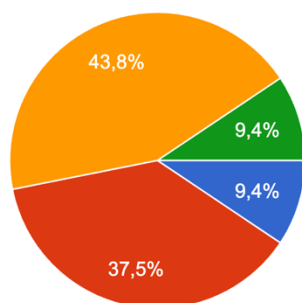
32 відповіді



- Маю власне або корпоративне авто і використовую його, як основний засіб пересування
- Маю власне або корпоративне авто, однак користуюсь і громадським транспортом
- НЕ маю власного або корпоративного авто, але планую придбати
- НЕ маю власного або корпоративного авто і не відчуваю у цьому потреби

2. Як часто Ви відвідуєте автозаправні станції (АЗС)?

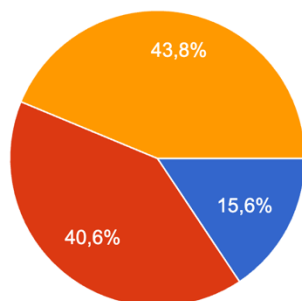
32 відповіді



- Декілька разів на тиждень і частіше
- Кожного тижня
- 2-3 рази на місяць
- Приблизно 1 раз на місяць і рідше

3. Чи цікавитьесь Ви додатковою інформацією щодо АЗС які відвідуєте?

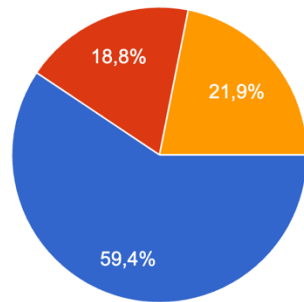
32 відповіді



- Цікавлюсь та спеціально шукаю інформацію
- Цікавлюсь тоді, коли випадково знаходжу щось пов'язане
- Зазвичай, не придаю значення подібній інформації

#### 4. Як Ви оцінюєте свою схильність заправлятися на певній (певних) АЗС?

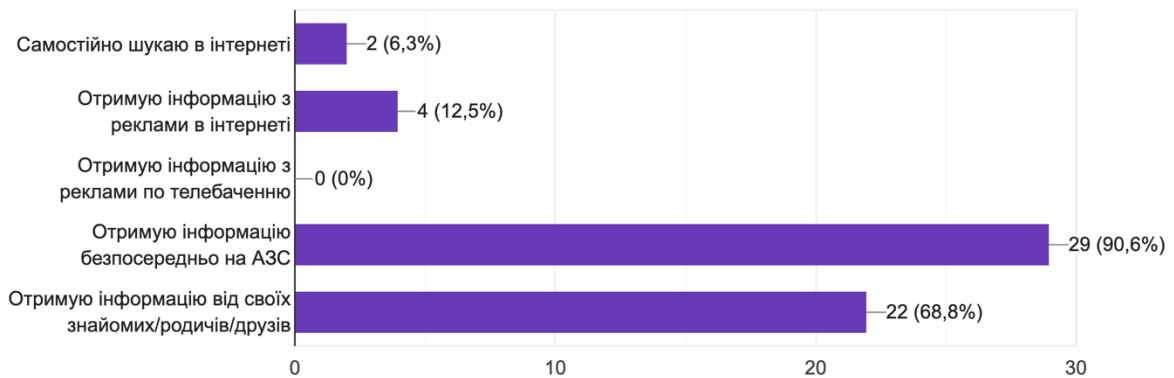
32 відповіді



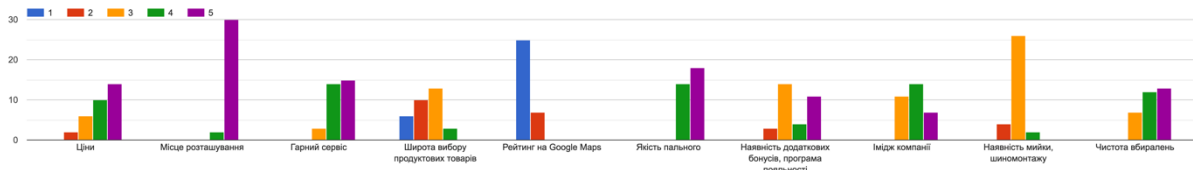
- У більшості випадків відвідую одні й ті ж АЗС
- Віддаю перевагу певному бренду
- Обираю АЗС залежно від ситуації, не маю відчутної прихильності до певного бренду

#### 5. Звідки Ви найчастіше отримуєте інформацію про АЗС? (Оберіть, будь ласка, не більше 2х основних джерел інформації)

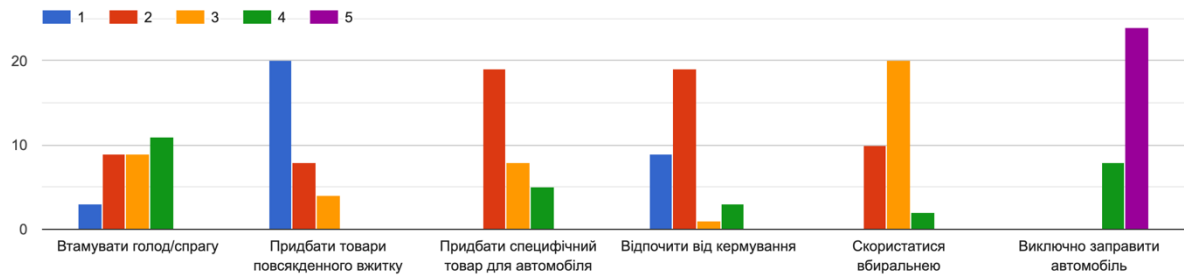
32 відповіді



#### 6. Наскільки для Вас важливі наступні фактори при виборі АЗС? (за шкалою від 1 до 5, де 1 – зовсім не важливо, 5 – дуже важливо)

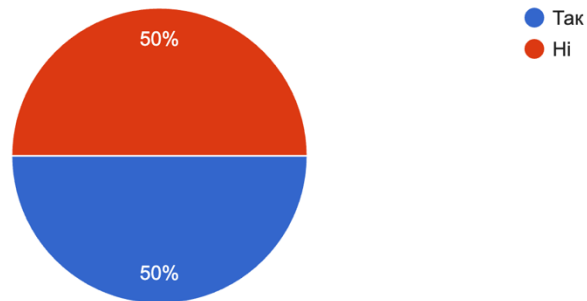


7. Як часто ви відвідуєте АЗС з наступних причин? (за шкалою від 1 до 5, де 1 – вкрай рідко, 5 – дуже часто)



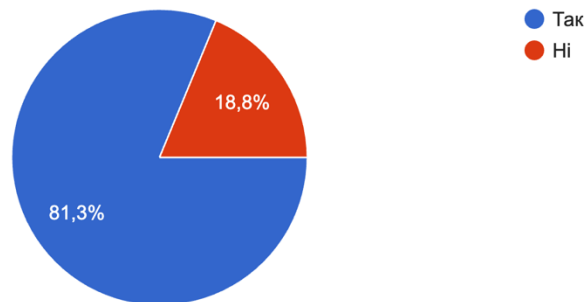
8. Чи маєте Ви карту лояльності певної АЗС?

32 відповіді

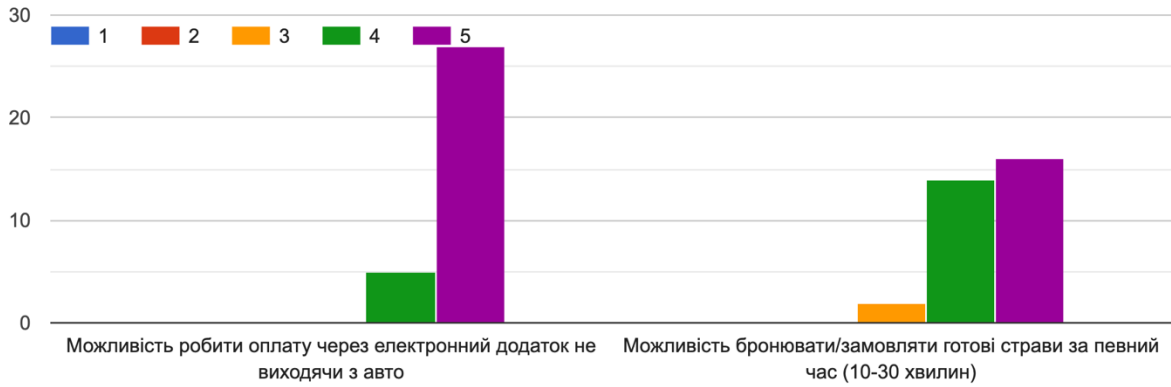


9. Чи вважаєте Ви карти лояльності корисними?

32 відповіді

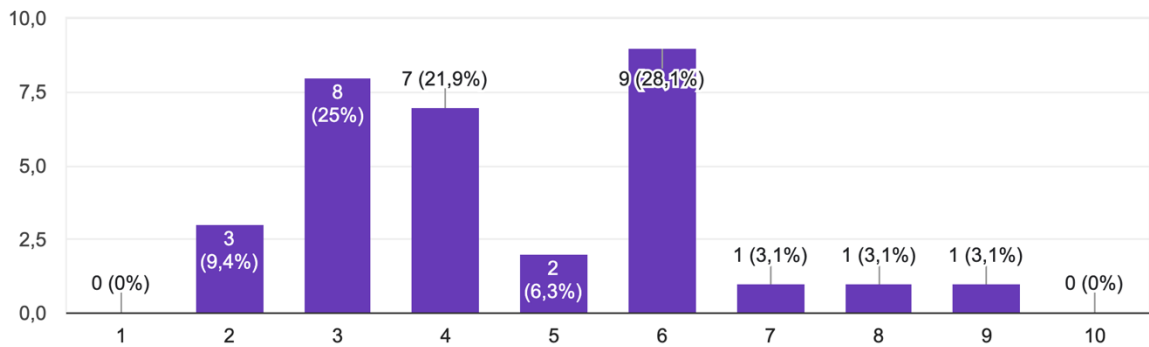


10. З якою ймовірністю Ви б використовували наступні сервіси: (за шкалою від 1 до 5, де 1 – точно НЕ використовував (-ла), 5 – точно використовував (-ла) б)



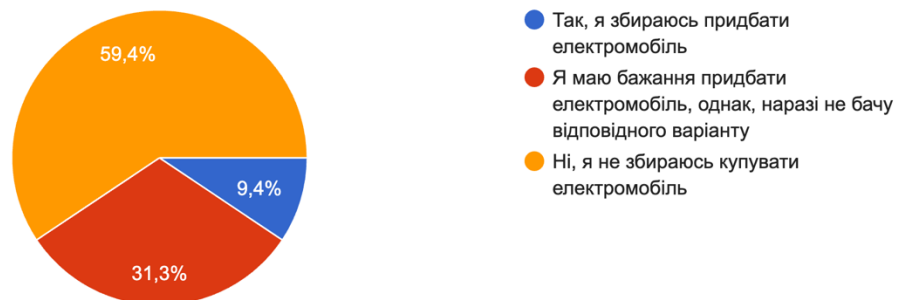
11. Наскільки Ви погоджуєтесь з твердженням: "Я орієнтуюся на відгуки інших людей при виборі АЗС"?

32 відповіді

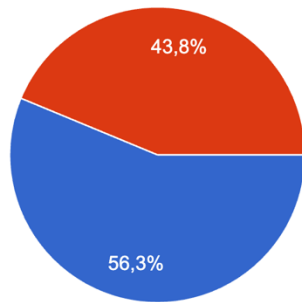


12. Чи розглядаєте Ви ймовірність придбання електромобіля у найближчі 3 роки?

32 відповіді

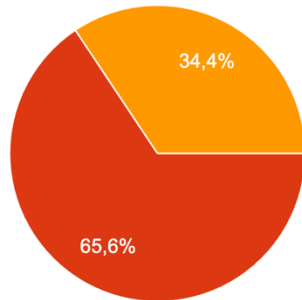


**Ваша стать:**  
32 відповіді



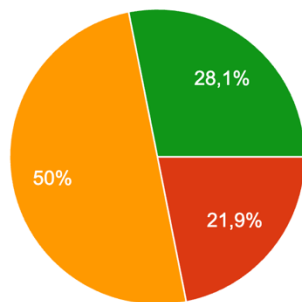
- Чоловіча
- Жіноча

**Ваш вік:**  
32 відповіді



- 18 - 24 років
- 25 - 35 років
- 36 - 45 років
- 46 - 60 років
- 61 рік і більше

**Ваш рівень доходу на місяць:**  
32 відповіді



- До 13 тис грн
- 14 – 20 тис грн
- 21 – 40 тис грн
- Більше 41 тис грн