

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет маркетингу

Кафедра маркетингу імені А.Ф. Павленка

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА «МАРКЕТИНГ»

Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»

Спеціальність 075 «Маркетинг»

Форма навчання: заочна

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

**на тему «Маркетингова стратегія підприємства та напрями її
вдосконалення»**

здобувача Садлівської Олеси Василівни _____

Науковий керівник: к.е.н., доц. Шевченко О.Л.

**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією
з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри: д.е.н., проф. Федорченко А.В. _____

Київ 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1. Сутність та особливості маркетингових стратегій	6
1.2. Теоретичні засади аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства при формуванні маркетингової стратегії	11
1.3. Методологічні засади вибору та обґрунтування маркетингової стратегії.....	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ АТ «КОНЦЕРН ГАЛНАФТОГАЗ»	29
2.1. Дослідження маркетингової стратегії АТ «Концерн Галнафтогаз»	29
2.2. Дослідження особливостей формування маркетингової стратегії АТ «Концерн Галнафтогаз».....	37
2.3. Аналіз переваг та недоліків маркетингової стратегії підприємства	43
РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ АТ «КОНЦЕРН ГАЛНАФТОГАЗ»	52
3.1. Основні напрямки удосконалення маркетингової стратегії АТ «Концерн Галнафтогаз».....	52
3.2. Обґрунтування вибору маркетингової стратегії АТ «Концерн Галнафтогаз».	57
3.3. Розрахунок економічної ефективності запропонованих напрямків удосконалення маркетингової стратегії АТ «Концерн Галнафтогаз»	63
ВИСНОВКИ	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	73
ДОДАТКИ	78

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах конкурентного ринку, де змагання між компаніями стає все більш напруженим, настає необхідність розробки та впровадження ефективних маркетингових стратегій. Ці стратегії стають важливим інструментом для привертання нових клієнтів, утримання існуючих та збільшення прибутку підприємства. Крім того, розробка та використання маркетингових стратегій дозволяє компанії активно взаємодіяти з потребами своїх клієнтів, вивчати їхні характеристики та вподобання, а також адаптуватися до змін на ринку та змін у споживацькому поведінці.

У контексті ускладненого економічного становища в Україні, викликаного воєнним конфліктом, численні підприємства зупиняють свою діяльність через понесені збитки. Тим самим, важливість впровадження маркетингових стратегій для підприємств у сфері послуг ще більше підсилена. Такі стратегії стають ключовим інструментом для збереження конкурентоспроможності, дозволяючи підприємствам зосередитися на своїх сильних сторонах та унікальних характеристиках, що сприяє їх виділенню на ринку та утриманню стійкої позиції.

Дослідженню теоретико-методичних та практичних аспектів формування та удосконалення маркетингової стратегії підприємства присвячені праці зарубіжних авторів (Портера М., Котлера Ф., Ансоффа А., Томпсона А, Стрікланда А. та багатьох інших) та вітчизняних авторів (Багорка М. О., Кадирус І. Г., Карпій О.П., Ковальчук С. В., Маслак О.І., Райковська І.Т., Скорик Г.І., Суворова С. Г., Тертичний О.О. та інші).

Мета кваліфікаційної магістерської роботи – аналіз, оцінка та вдосконалення маркетингової стратегії підприємства з метою підвищення його конкурентоспроможності на ринку. Відповідно до мети, перед дослідженням були поставлені наступні завдання:

- визначити сутність та особливості маркетингових стратегій;

- дослідити теоретичні засади аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства при формуванні маркетингової стратегії;
- визначити методологічні засади вибору та обґрунтування маркетингової стратегії;
- надати загальну характеристику досліджуваного підприємства;
- здійснити огляд основних тенденцій ринку;
- проаналізувати зовнішнє маркетингове середовище;
- запропонувати основні напрямки удосконалення маркетингової стратегії АТ «Концерн Галнафтогаз»;
- обґрунтування вибору маркетингової стратегії АТ «Концерн Галнафтогаз»;
- розробити заходи щодо реалізації маркетингової стратегії підприємства.

Об’єкт дослідження – маркетингова стратегія підприємства.

Предмет дослідження – напрями вдосконалення маркетингової стратегії підприємства.

Методи дослідження: для визначення теоретико-методичних засад формування маркетингових стратегій підприємства було використано метод аналізу, порівняння, узагальнення, описовий метод; для проведення аналізу маркетингової стратегії АТ «Концерн Галнафтогаз» було використано метод SWOT-аналізу, PEST-аналізу, матрицю BCG, ABC-XYZ-аналіз, метод коефіцієнтного аналізу; для розробки напрямів удосконалення маркетингової стратегії АТ «Концерн Галнафтогаз» було використано матрицю Томпсона и Стрікланда, матрицю І. Ансоффа та матрицю McKinsey, а також метод прогнозування.

База дослідження: АТ «Концерн Галнафтогаз» є операційним оператором автозаправних комплексів «ОККО», який є однією з найбільших мереж автозаправок в Україні, об’єднуючи 413 комплексів по всіх регіонах країни. У складі

компанії також діє найбільша в Україні мережа закладів харчування в дорозі, яка включає в себе 41 ресторан і понад 400 кафе. Підрозділи «Концерну Галнафтогаз» також здійснюють продаж товарів через магазини на автозаправках, реалізацію нафтопродуктів оптовим та роздрібним продажем, а також надають послуги з експертизи якості пального, зберігання та транспортування нафтопродуктів. У мережі «ОККО» функціонує 10 нафтобаз і 16 стаціонарних та мобільних лабораторій для контролю якості нафтопродуктів. Крім того, компанія є ініціатором створення першої національної програми лояльності під назвою «Fishka». Ринкова частка компанії на ринку палива та нафтопродуктів України в 2022 році склала 22%.

Практична значущість отриманих результатів полягає в проведенні аналізу маркетингової стратегії АТ «Концерн Галнафтогаз», виявлення її переваг та недоліків, а також визначення факторів впливу внутрішнього та зовнішнього середовища, що дозволило сформулювати пропозиції щодо удосконалення АТ «Концерн Галнафтогаз». Також було проведено розрахунок економічної доцільності реалізації запропонованих заходів.

Інформаційна база дослідження: наукові публікації, статті, Інтернет-ресурси, підручники на тему дослідження, дані Держстатистики, Мінфін України, а також офіційний сайт та фінансова звітність АТ «Концерн Галнафтогаз за 2020-2022 р.р.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (50 найменувань), 1 додатку. Загальний обсяг роботи становить 79 сторінки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та особливості маркетингових стратегій

У сучасних економічних умовах проблема вибору пріоритетних напрямків економічного розвитку фінансових суб'єктів є одним із найактуальніших завдань, вирішення якого зумовлено, насамперед, високим ступенем невизначеності довгострокових тенденцій розвитку національної економіки, економічністю, обмеженими фінансовими, інформаційними та організаційними можливостями. Формування стратегії економічного зростання підприємства, орієнтованої на довгострокову перспективу, є надійною основою його виживання в складному конкурентному середовищі та має виходити з кінцевих результатів виробництва з урахуванням потреб ринку, сформованих особливостей виробничого процесу, стилю і методів управління, рівня організаційної культури. Усвідомлений вибір маркетингових стратегій впливатиме на формування факторів стратегічного успіху.

Маркетингова стратегія – це набір довгострокових рішень щодо способів задоволення потреб клієнтів, які вже існують та потенційних підприємства за рахунок використання його внутрішніх ресурсів і зовнішніх можливостей. Маркетингова стратегія підприємства зазвичай фіксується в документі з такою ж назвою або назвою «маркетингова політика» і розробляється як складова частина загальної стратегії розвитку підприємства [35; 47]. Залежно від галузі, ринкової ситуації і особливостей, які переважають, управління організацією маркетингова стратегія може бути розроблена на термін від 1 до 25 років.

Слід зазначити, що розробка маркетингової стратегії базується на стратегічному аналізі та прогнозуванні ринкового потенціалу підприємства як динамічної характеристики, яка поєднує виробничі, технологічні та маркетингові можливості [37; 49]. Важливим елементом цього аналізу є визначення стартових і потенційних позицій підприємства в конкурентній боротьбі на цільовому ринку. На

основі цього аналізу формуються цілі підприємства та вибираються стратегії їх досягнення.

Крім того, маркетингова діяльність завжди повинна мати стратегічний характер (рис. 1.1).

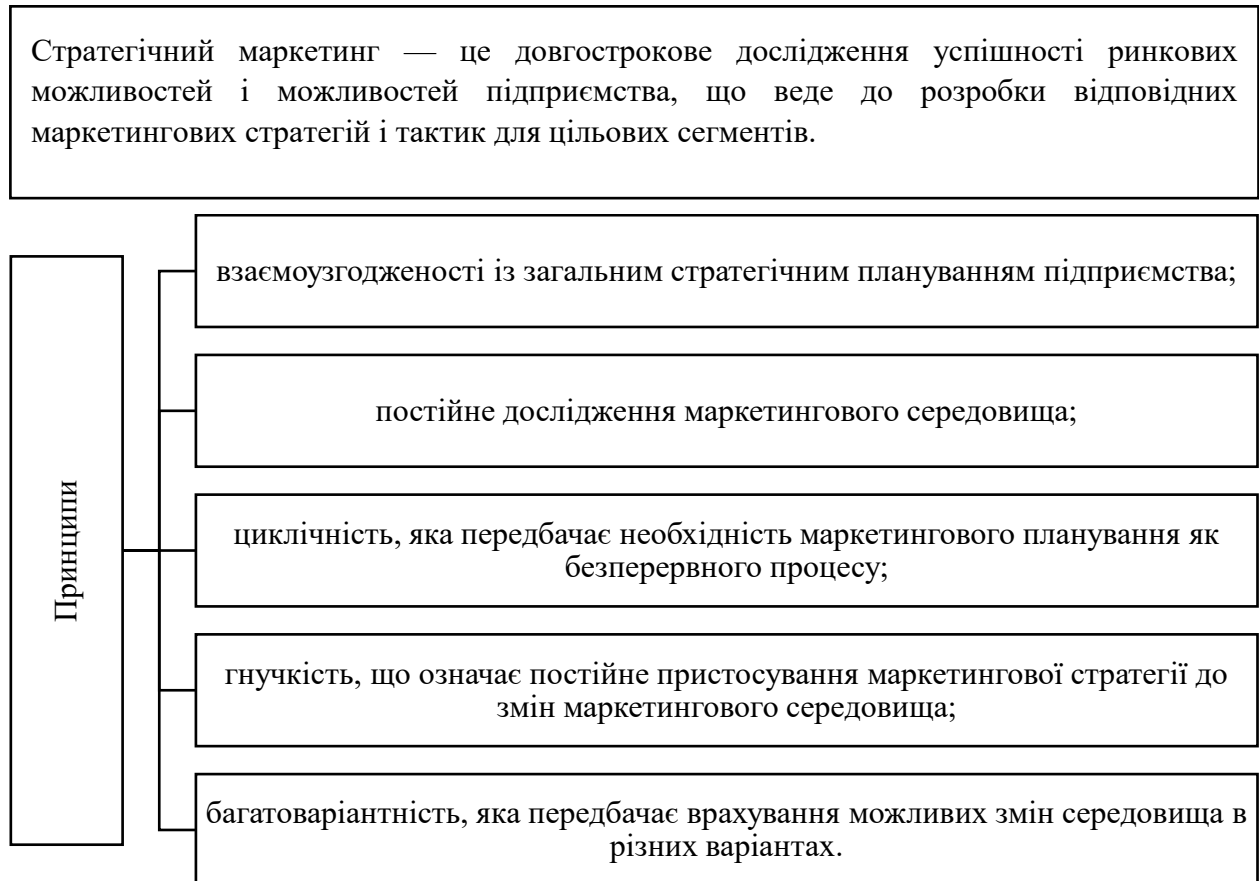


Рисунок 1.1 – Особливості стратегічного підходу до формування маркетингової діяльності

Джерело: складено автором на основі [29]

Важливо навчитися розрізняти стратегічні і тактичні ідеї, розуміти різницю між оперативним і стратегічним маркетингом, відповідні цілі і завдання, бачити взаємозв'язок між ними. Оперативний маркетинг - це активна сторона маркетингу, динамічний процес, цілеспрямовані дії та операції. Стратегічний маркетинг - це аналітична сторона маркетингу, аналітичний процес, тобто логіка і розуміння цілей.

Роль стратегічного маркетингу полягає в тому, щоб орієнтувати підприємство на привабливі стратегічні можливості, адаптовані до його ресурсів і ноу-хау (комерційні секрети), забезпечуючи потенціал для зростання та прибутковості.

Роджер Бест виділив шість основних маркетингових стратегій, показаних на рис. 1.2.



Рисунок 1.2 – Основні маркетингові стратегії Р. Беста

Джерело: складено автором на основі [34]

1. Стратегія управління попитом. Розподіл маркетингових завдань залежно від стану попиту та особливостей видів управління наведено на рис. 1.3. У разі повного попиту вибір такої стратегії не є виправданим, оскільки така ситуація характерна для стабільних систем. Отже, для антикризового управління така стратегія виправдана у разі негативного, відсутнього, потенційного, спадаючого, коливального, надмірного або нерационального попиту. В арбітражному управлінні ця стратегія може бути обрана у випадку негативного попиту або його відсутності. Прогнозований дисконтований грошовий потік обраної стратегії повинен дорівнювати або перевищувати поточний показник для реалізації рішень у рамках цієї стратегії.

Стан попиту	Тип управління	Маркетингові завдання
Негативний попит	Антикризове, арбітражне управління	Створити попит
Брак попиту	Звичайне, антикризове управління	Стимулювати попит
Потенційний попит	Кризове управління	Розвинути попит
Занепад попиту	Звичайне управління	Збільшити попит
Флуктуація попиту	Антикризове, звичайне управління	Збалансувати попит
Повний попит		Отримати попит
Надмірний попит		Зменшити попит
Нераціональний попит		Ліквідувати попит

Рисунок 1.3 – Маркетингові завдання в залежності від стану попиту

Джерело: складено автором на основі [42]

2. Стратегії збільшення частки ринку. Найбільш поширеною маркетинговою стратегією фінансового зростання підприємства є зростання частки ринку. Щоб підвищити прибутковість, внесок у чистий маркетинг у стратегії проникнення має перевищувати поточне значення внеску у чистий маркетинг. Якщо організація не може збільшити свою частку на ринку, рекомендується застосовувати стратегію «блакитного океану», запропоновану В. Чан Кімом і Рене Моборн [38]. Суть стратегії полягає у фрагментації ринку, на якому працює організація, змішуючи його з альтернативними галузями, заснованими на ланцюжку вартості поточних або потенційних клієнтів.

3. Стратегія підвищення прибутковості клієнтів. Стратегія спрямована на оптимізацію клієнтського портфеля. У рамках підходу доцільно виділяти групи покупців за їх середнім чеком або частотою покупок і зосереджувати основні сили на більш прибуткових сегментах. Поточна стратегія працює найефективніше в поєднанні зі стратегією зменшення змінних витрат на клієнта.

4. Стратегії управління ринками збуту. Цей підхід часто асоціюється зі стратегією 1 «Стратегія управління попитом» і має на увазі розширення або звуження ринків збуту. Для цілей управління нестабільними системами найшвидшим, найдешевшим і безризиковим способом є стратегія повернення

організації або бренду на ринок з раніше відомим продуктом (послугою). Ця стратегія зазвичай використовується на перших етапах антикризових заходів і якщо конкуренти ще не зайняли нішу. Іншою антикризовою стратегією в рамках управління ринками збуту є стратегія розвитку продукту або послуги, в тому числі стратегія блакитного океану, описана в другій стратегії. Її впровадження вважається витратним; тому воно здійснюється для доступу до зовнішнього фінансування. Говорячи про ефективність стратегії в контексті арбітражного управління, необхідно розглядати її застосування як дещо ризикований крок, але часто єдино можливий в рамках процедури фінансового оздоровлення. Слід пам'ятати, що скорочення однієї товарної лінії може вплинути на ефективність решти, і необхідно заздалегідь прорахувати вплив таких рішень на бізнес в цілому. Це полягає в тому, що постійні витрати пропорційні всім видам виробленої продукції. Тобто згорання виробництва однієї чи кількох товарних позицій може призвести до можливого перерозподілу постійних витрат і перегляду цін, які можуть виявитися вищими за ринкові та сприяти більш значному падінню продажів.

5. Стратегії зниження змінних маркетингових витрат. Ще один спосіб збільшити прибутки – зменшити змінні витрати. Ця стратегія збільшить націнку на одиницю продукту, але для середньо- та довгострокової ефективності організації не варто забувати про показники задоволеності клієнтів.

6. Стратегії оптимізації поточних маркетингових інвестицій. Ця стратегія найбільш очевидна в нестабільному стані, коли організація переходить в економічний режим. У рамках стратегії скорочуються витрати, не пов'язані з розповсюдженням та обслуговуванням клієнтів, насамперед бюджети непрофільних досліджень, медіа-бюджети у разі їх можливого скасування без штрафів у медіа-транзакціях, бюджети спонсорських заходів тощо.

Підхід до управління маркетингом на основі індикатора внеску у чистий маркетинг є досить простим і ефективним способом, який показує взаємозв'язок маркетингових інструментів з показниками ефективності маркетингу, вимірними кількісно (у грошах), що особливо важливо при формуванні маркетингового звіту для керівництва компанії та акціонерів. Недоліком цього підходу є те, що він не

враховує такі фінансові показники, як ступінь платоспроможності, підвищення рентабельності продажів, що впливає на нерівномірність розвитку організації. При управлінні маркетингом на основі вибору таких стратегій не завжди очевидно, які маркетингові інструменти змогли вплинути на фінансовий результат і чи вдалося взагалі підвищити фінансову стійкість.

Маркетингова стратегія є ключовим інструментом, який дозволяє організації зорієнтуватися на ринку, визначити свою унікальну пропозицію та виокремитися серед конкурентів. Це не просто план дій чи набір тактичних рішень, але цілісний підхід до взаємодії з клієнтами, розуміння їх потреб і створення товарів або послуг, які найкраще відповідають цим потребам.

У сучасному бізнесі роль маркетингової стратегії стає ще більш визначальною, оскільки ринки стають все більш насиченими, а конкуренція — жорсткішою. Стратегія допомагає брендам не просто «продавати», але й будувати тривалі відносини з клієнтами, зміцнюючи свою позицію та репутацію. Крім того, у світі, де технології постійно розвиваються, стратегія дозволяє компаніям залишатися адаптивними, реагувати на зміни та використовувати нові можливості для досягнення своїх бізнес-цілей.

Отже, маркетингова стратегія — це не просто керівництво для комерційних дій, але й фундамент, на якому будується успіх сучасного бізнесу. Вона допомагає організаціям не тільки виживати в умовах жорсткої конкуренції, але й процвітати, виходячи на передові позиції на ринку.

1.2. Теоретичні засади аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства при формуванні маркетингової стратегії

Безумовно, аналіз як зовнішнього, так і внутрішнього середовища підприємства має вирішальне значення при формуванні маркетингової стратегії. Ці аналізи часто складають основу SWOT-аналізу (сильні сторони, слабкі сторони, можливості та загрози).

1. Аналіз зовнішнього середовища

Зовнішнє середовище охоплює фактори, які організація не може контролювати безпосередньо, але можуть впливати на її діяльність. Ці фактори можна далі розділити на макросередовище та мікросередовище.

Фактори макросередовища (часто аналізуються за допомогою системи PESTLE) [46].

1. Політичні фактори.

Політичні системи глибоко впливають на природу ділових операцій. У демократичних країнах бізнес зазвичай має певний рівень свободи та прозорості, тоді як в авторитарних системах він може зіткнутися з більшими обмеженнями, але потенційно меншими бюрократичними перешкодами. Політична стабільність має першочергове значення для підприємств. Стабільне політичне середовище свідчить про передбачувану та послідовну політику, яка є сприятливою для бізнесу, оскільки зменшує невизначеність. З іншого боку, регіони з політичними заворушеннями або частими змінами керівництва можуть бути ризикованими, оскільки політика може змінюватися швидко та непередбачувано.

Такі правила, як податкове законодавство, тарифи та торгові угоди, відіграють ключову роль у прийнятті бізнес-рішень. Наприклад, збільшення корпоративних податків може зменшити чистий прибуток підприємства, потенційно стримуючи інвестиції. Тим часом торговельні обмеження можуть або захистити національну промисловість, або, навпаки, ускладнити компаніям експорт продукції. Політичні рішення на міжнародному рівні, такі як санкції чи двосторонні угоди, також можуть відкрити або закрити цілі ринки для бізнесу.

2. Економічні фактори.

Макроекономічні фактори, такі як рівень інфляції, можуть визначати купівельну спроможність споживачів. Висока інфляція зазвичай підриває купівельну здатність валюти, роблячи товари та послуги дорожчими для споживачів. І навпаки, дефляція може бути ознакою економічного спаду та може завдати шкоди підприємствам через зменшення споживчих витрат. Рівень безробіття є ключовим індикатором економічного здоров'я. Високий рівень

безробіття може зменшити споживчі витрати, але це також означає збільшення наявної робочої сили [21].

Курси валют суттєво впливають на міжнародний бізнес. Сильна національна валюта може знизити конкурентоспроможність експорту країни та зробити імпорт дешевшим, впливаючи на торговельний баланс. Економічне зростання, яке вимірюється такими показниками, як ВВП, свідчить про загальний стан і процвітання економіки. Швидке зростання може запропонувати численні можливості для бізнесу, але воно також може супроводжуватися інфляційним тиском.

3. Соціальні фактори.

Розуміння демографічних показників ринку, таких як віковий розподіл, співвідношення статей та інші характеристики, допомагає підприємствам адаптувати свої продукти та послуги. Старіння населення може свідчити про зростання попиту на медичні послуги, тоді як молодша демографічна група може свідчити про попит на технологічні продукти чи освітні послуги. Спосіб життя та поведінка споживачів також визначають маркетингові стратегії та розробку продукту. Наприклад, зростання кількості споживачів, які піклуються про здоров'я, призвело до зростання попиту на органічні та здорові продукти харчування.

Соціальні цінності та культурні норми істотно впливають на споживчі переваги. Бренди часто мають враховувати культурні особливості та адаптувати свої пропозиції на основі регіональних і національних цінностей. Такі фактори, як суспільні погляди на стійкість, етичне виробництво чи навіть модні тенденції, можуть стимулювати або перешкоджати ринковому попиту [8].

4. Технологічні фактори.

Швидкість технологічних інновацій може підірвати цілі галузі. Компанії повинні бути в курсі останніх технологій, щоб зберегти або отримати конкурентну перевагу. Наприклад, поява платформ електронної комерції зробила революцію в роздрібній торгівлі, і компанії, які не змогли адаптуватися, виявилися випередженими. Автоматизація трансформує галузі шляхом підвищення ефективності, але також викликає занепокоєння щодо переміщення робочої сили.

Діяльність у сфері досліджень і розробок (НДДКР) вказує на прогрес країни чи галузі. Висока науково-дослідна діяльність може свідчити про майбутні технологічні досягнення та інновації. Швидкість технологічних змін може визначати життєвий цикл продуктів і послуг. У швидкозмінних секторах, таких як електроніка, компанії повинні швидко впроваджувати інновації або можуть застаріти [7].

5. Юридичні фактори.

Закони про зайнятість визначають характер відносин між роботодавцем і працівником. Вони диктують такі аспекти, як мінімальна заробітна плата, робочий час і права на робочому місці. Хоча вони забезпечують справедливе ставлення до працівників, вони також збільшують операційні витрати для підприємств. Правила охорони здоров'я та техніки безпеки забезпечують благополуччя як працівників, так і споживачів. Хоча дотримання цих вимог може коштувати дорого, недотримання може призвести до юридичних наслідків і погіршити репутацію.

Закони про конкуренцію спрямовані на забезпечення рівних умов для бізнесу, забороняючи антиконкурентну практику, як-от монополії та картелі. Незважаючи на те, що підприємства захищають інтереси споживачів, сприяючи конкуренції, вони повинні бути обережними, щоб забезпечити відповідність своїх дій.

6. Екологічні фактори.

Зростаюча глобальна увага до зміни клімату висунула екологічні міркування на перший план бізнес-операцій. Зараз багато компаній прагнуть до вуглецевої нейтральності та переходять на відновлювані джерела енергії. Занепокоєння щодо сталого розвитку також призвели до зростання економіки замкнутого циклу, де продукти призначені для повторного використання або переробки, зменшуючи відходи [6].

Екологічні норми можуть мати глибокі наслідки для галузей промисловості, особливо таких, як виробництво чи енергетика, які мають значний вплив на навколишнє середовище. Недотримання вимог може призвести до значних штрафів. З іншого боку, екологічність може бути унікальною торговою пропозицією, яка приваблює екологічно свідомих споживачів і партнерів.

Перейдемо до розгляду факторів мікросередовища.

1. Конкуренти. Кожен бізнес працює в конкурентному середовищі. Розпізнавання ключових конкурентів полягає не лише у визначенні компаній, які пропонують подібні продукти чи послуги, але й у розумінні тих, які можуть вийти на ринок у майбутньому або створити товари, які можуть замінити наявну пропозицію. Аналіз стратегій конкурентів дає змогу зрозуміти ринкові тенденції, потенційні загрози та можливості. Наприклад, якщо конкурент запускає інноваційний продукт, це може сигналізувати про новий напрямок для всієї галузі [15].

Розуміння сильних і слабких сторін конкурентів дозволяє компанії визначити свою унікальну ціннісну пропозицію. Сильною стороною конкурента може бути його бренд, а слабкістю — обмежений асортимент продукції. Позиція на ринку та нещодавні показники є важливими показниками поточного стану конкурента та його потенційних майбутніх кроків. Наприклад, конкурент із падінням продажів може розглядатися як менша загроза порівняно з конкурентом, який швидко розширюється.

2. Наріжним каменем будь-якого бізнесу є клієнти, яку визначають його успіх чи невдачу. Визначення цільової аудиторії має важливе значення для адаптації продуктів, послуг і маркетингових стратегій. Різні демографічні групи мають різні потреби, поведінку та купівельну спроможність. Компанії повинні розуміти психологічні та демографічні профілі своїх споживачів, щоб створювати переконливі ціннісні пропозиції.

Розуміння потреб клієнтів гарантує, що продукт або послуга залишаються актуальними та бажаними. Зі зміною ринкових умов та особистих ситуацій змінюються й уподобання та потреби клієнтів. Регулярний зворотній зв'язок і дослідження ринку можуть підтримувати бізнес у збереженні цих змін. Моделі купівлі дають зрозуміти, коли, як і чому клієнти роблять покупки. Нарешті, лояльність є критично важливим показником; база лояльних клієнтів не тільки забезпечує постійний прибуток, але також може стати амбасадорами бренду, стимулюючи рефералів [18].

3. Постачальники є важливою частиною ланцюжка створення вартості компанії. Вони надають сировину або послуги, необхідні для виробництва товарів. Залежність від постачальників може бути палкою з двома кінцями. Хоча тісні стосунки з постачальником можуть призвести до кращих умов і співпраці, надмірна довіра може створити ризики, якщо постачальник зіткнеться з будь-якими перебоями.

Переговорна сила постачальників може істотно вплинути на структуру витрат компанії. Якщо постачальників небагато або вони мають унікальні ресурси, вони можуть вимагати вищі ціни, знижуючи прибутки підприємства. І навпаки, якщо компанія може легко перемикатися між постачальниками, вона має перевагу в переговорах. Оцінка стабільності та надійності постачальників є життєво необхідною. Порушення в ланцюзі постачання через фінансові труднощі, геополітичні проблеми чи стихійні лиха може зупинити виробництво, що призведе до значних втрат.

4. Посередники відіграють вирішальну роль у з'єднанні компаній із кінцевими клієнтами. Агенти діють від імені компаній, щоб продавати їхні продукти, часто в регіонах, де компанія не має фізичної присутності. Вони можуть надати знання про місцевий ринок, зменшуючи бар'єри входу. Оптові торговці закупають продукти оптом і продають їх роздрібним торговцям, пропонуючи зберігання, розподіл і часто фінансування. Вони можуть допомогти підприємствам вийти на ширший ринок, але також можуть зменшити прибуток [28].

Роздрібні продавці є останньою ланкою в багатьох ланцюгах розподілу, безпосередньо взаємодіючи зі споживачами. Їх презентація та просування продукту може суттєво вплинути на сприйняття споживачами та рішення про покупку. У епоху цифрових технологій веб-сайти електронної комерції стали потужними посередниками, пропонуючи компаніям широке охоплення без потреби у фізичних магазинах. Їхні алгоритми, відгуки користувачів і маркетингові стратегії можуть забезпечити або порушити успіх продукту в Інтернеті.

2. Аналіз внутрішнього середовища

Аналіз внутрішнього середовища зосереджується на оцінці ресурсів, можливостей і компетенцій підприємства.

Ресурси становлять основу будь-якої організації, забезпечуючи необхідні засоби для її діяльності. Матеріальні ресурси включають фізичні активи, які можна побачити та кількісно оцінити, такі як машини, будівлі та грошові запаси. Вони відіграють ключову роль у щоденній діяльності, виробництві та наданні послуг. Для виробника ефективність машин і стан фізичних засобів можуть безпосередньо впливати на продуктивність і продуктивність [30].

З іншого боку, нематеріальні ресурси — це нефізичні активи, які пропонують конкурентні переваги. Це включає капітал бренду, який визначає, як клієнти сприймають компанію, патенти, що захищають інновації, та інституційне ноу-хау, яке стосується досвіду та знань, накопичених у компанії. Ці ресурси, хоч і не завжди піддаються кількісній оцінці, можуть запропонувати значну цінність, часто слугуючи диференціаторами на ринку.

Можливості стосуються того, як компанія використовує свої ресурси для досягнення бізнес-цілей. Йдеться не лише про наявність ресурсів, а й про їх ефективне використання. Операційна ефективність, як-от спрощені процеси чи передові технології виробництва, дозволяє компанії виробляти більше з меншими витратами, що часто призводить до економічних переваг.

Навички робочої сили можуть бути основним надбанням, особливо в секторах, які керуються знаннями. Наприклад, можливості технологічної компанії можуть залежати від кваліфікації її розробників. Технологічні можливості, як-от власне програмне забезпечення чи унікальні методи виробництва, також можуть виділити компанію, дозволяючи їй пропонувати відмінні продукти чи послуги, які конкуренти не можуть легко повторити.

3. Аналіз ланцюжка створення вартості. Запроваджений Майклом Портером, ланцюжок вартості розбиває діяльність компанії, щоб зрозуміти, де додається вартість. В основній діяльності ми маємо [25]:

— Вхідна логістика — як сировина отримується, зберігається та розподіляється всередині фірми.

- Операції – фактичні процеси перетворення вхідних ресурсів у готову продукцію.
- Вихідна логістика – зберігання та розповсюдження готової продукції покупцям.
- Маркетинг і продажі – заходи, які повідомляють про характеристики продукту потенційним покупцям.
- Сервіс – підтримка та послуги після покупки.

Крім того є допоміжні заходи, які зміцнюють основні функції: інфраструктура фірми, управління персоналом, розвиток технологій, закупівлі.

Завдяки аналізу ланцюжка створення вартості компанії можуть точно визначити, де вони додають найбільшу цінність, а де — неефективність або вразливі місця.

4. Основні компетенції впливають з ідеї, представленої К.К. Прахалад і Гері Хамел, стверджуючи, що компанії повинні зосередитися на тому, що вони роблять найкраще. Ці компетенції є унікальними можливостями та досвідом компанії, що відрізняє її від конкурентів. Це не просто окремі навички чи технології, а гармонійна інтеграція технологій, ноу-хау та стратегічного узгодження.

Наприклад, основна компетенція Apple полягає не лише в розробці апаратного чи програмного забезпечення, а й у її здатності бездоганно інтегрувати їх для зручного використання. Основні компетенції дають компаніям явні ринкові переваги, стимулюють інноваційні продукти чи послуги, і їх слід захищати та підтримувати, оскільки вони лежать в основі стратегічного напрямку та розвитку компанії [24].

Під час формування маркетингової стратегії життєво важливий синтез ідей зовнішнього та внутрішнього аналізу. Наприклад, розуміння технологічних змін (зовнішніх) може призвести до усвідомлення того, що ІТ-інфраструктура компанії (внутрішня) потребує капітального ремонту, щоб залишатися конкурентоспроможною.

Завдяки такому комплексному аналізу компанія може привести свої сильні сторони у відповідність з ринковими можливостями, одночасно пом'якшуючи слабкі сторони та загрози. Таке узгодження є суттю ефективної маркетингової стратегії.

1.3. Методологічні засади вибору та обґрунтування маркетингової стратегії

Враховуючи глобалізаційні процеси, важливою особливістю сучасного етапу економічного розвитку України є орієнтація підприємств на підвищення конкурентоспроможності продукції не лише на внутрішньому, а й на зовнішніх ринках. Ключову роль у цьому процесі відіграє маркетингова діяльність, особливо формування маркетингових стратегій їх розвитку. Тому дуже важливо вибрати таку маркетингову стратегію, яка б відповідала всім вимогам підприємства, забезпечувала ефективну та прибуткову роботу, приносила прибуток і сприяла його подальшому розвитку. Обґрунтоване маркетингове рішення щодо вибору стратегії допоможе підприємству вижити в несприятливих умовах.

Сьогодні в сучасних економічних умовах найважливішим моментом застосування маркетингових підходів до управління стратегічним розвитком підприємства в умовах глобалізації є відкритість країн, лібералізація фінансових потоків і національних механізмів торгівлі, формування глобальних споживчих та фінансових ринків та інформаційної мережі є організація маркетингової діяльності. Це робиться через відповіді на запитання: хто із співробітників виконуватиме всі необхідні дії; які стосунки між цими працівниками та іншими працівниками на підприємстві; хто керуватиме маркетинговою діяльністю та контролюватиме її виконання.

На маркетингову діяльність інтенсивно впливає динамічне ринкове середовище та інші бізнес-процеси підприємства. Ефективні методи управління маркетинговою діяльністю забезпечують зростання конкурентоспроможності підприємства, вихід на зовнішні та внутрішні ринки з новими видами товарів,

підвищення прибутковості. Це актуалізує необхідність дослідження особливостей системи управління маркетинговою діяльністю на підприємствах як українського, так і світового ринків для визначення основних факторів впливу на організацію маркетингової діяльності та напрямів її вдосконалення.

Для забезпечення успішної діяльності підприємства в умовах активного впливу глобалізації та формування світового споживчого та фінансового ринку обґрунтовано необхідність розробки довгострокового плану дій, спрямованих на виконання його місії з орієнтацією на ринкові потреби і ринок як основний зовнішній фактор.

У процесі формування стратегії управління підприємством створюється підсистема функціональних стратегій. Ці стратегії розробляються відносно визначальних напрямів діяльності підприємства. До основних функціональних стратегій, які розробляються окремими блоками в рамках основної стратегічної концепції, належать фінансова, маркетингова, виробнича, стратегія управління персоналом та інші. Реалізація функціональної маркетингової стратегії спрямована на створення комплексу конкурентних переваг та ефективне використання ринкових можливостей компанії для досягнення стратегічної мети. Надзвичайно важлива роль у маркетинговому стратегічному управлінні підприємством відводиться його маркетинговій стратегії, яка формує ринкові стратегічні орієнтири.

Для досягнення цих цілей підприємство має максимально використовувати свої внутрішні ресурси, досліджувати ринкове середовище, прогнозувати його розвиток і потреби, використовуючи всі інструменти стратегічного маркетингу, приділяючи особливу увагу розробці маркетингових стратегій, оскільки вони визначають напрямок діяльності підприємства. діяльності та спрямовані на досягнення маркетингових цілей. Формування маркетингової стратегії є одним з найважливіших і значущих етапів маркетингу на підприємстві.

Різноманітність підходів до визначення маркетингової стратегії зумовлена глибиною поняття «стратегія» та масштабом його використання. В економічній

літературі відсутня єдність поглядів на сутність і зміст маркетингової стратегії підприємства.

На нашу думку, маркетингова стратегія – це основний довгостроковий план маркетингової діяльності на підприємстві, спрямований на вибір цільових сегментів споживачів. Він об'єднує елементи маркетингового комплексу, на основі якого підприємство здійснює свою ефективну маркетингову діяльність, спрямовану на досягнення маркетингових цілей. Таким чином, на основі дослідження даного питання можна визначити основні особливості маркетингової стратегії підприємства.

По-перше, в ході реалізації маркетингової стратегії за основу беруться потреби споживача.

По-друге, поняття «стратегія» необхідно співвідносити з поняттям «розвиток». Немає стратегії без розвитку. У зв'язку з цим стратегія – це сукупність змін, які визначають життєздатність підприємства та підвищують ймовірність його виживання в мінливому середовищі та за умов глобалізації.

По-третє, поняття «стратегія» невіддільне від поняття «мета», яке в розвитку виступає основним орієнтиром, відображає зміну тенденцій інтересів.

По-четверте, поняття «стратегія» не можна відокремити від поняття «прогнозування». Стратегія є результатом осмисленого та аналітичного, точніше, наукового передбачення майбутнього, реалій його досягнення, осмислення необхідного.

По-п'яте, поняття «стратегія» невіддільне від поняття «місія», яке характеризує місію підприємства та його роль у загальних тенденціях людського розвитку.

У літературі існують різні підходи до процесу формування маркетингових стратегій, які, на нашу думку, можна віднести до двох груп. Перша група відображає більш традиційний підхід, висвітлений переважно в роботах зарубіжних авторів, і особливо в роботах Ж. Ж. Ламбена [44]. Відповідно до цього підходу в основі маркетингової стратегії лежить вибір цільових сегментів, позиціонування продукту та комплекс маркетингу – продукт, ціна, збут, просування.

Інший підхід виходить за межі маркетингового комплексу у формулюванні маркетингових стратегій. Вони трактуються набагато ширше, як за сутністю, так і за рівнями прийняття. Стверджується, що маркетингові стратегії приймаються на всіх рівнях управління, включаючи найвищий.

Необхідно проаналізувати наступні основні фактори:

- сфера діяльності підприємства, товарна категорія, загальні тенденції розвитку, особливості попиту на товари (послуги), аналіз функціонування найбільших підприємств галузі, особливості виробництва, дистрибуції тощо;
- ринок – характеристики покупців, сегменти ринку, потенціал ринку, географія ринку, історія та тенденції розвитку ринку, частка ринку окремого товару (послуги), якою володіє компанія, тощо;
- конкуренти – характеристики конкурентів, їх переваги та недоліки, конкурентні переваги та маркетингова політика, частка ринку конкурентів;
- постачальники та посередники – характеристики, можливість зміни постачальника, цінова та маркетингова політика, ефективність співпраці;
- фактори макросередовища – демографічні, політичні, економічні та ін.

Формування маркетингових стратегій починається з дослідження маркетингового середовища на підприємстві, а саме основою їх розробки є маркетинговий стратегічний аналіз. Водночас маркетингова стратегія є складовою стратегічних планів підприємства, тому має бути узгоджена з метою останнього, його загальною стратегією та зі стратегіями інших рівнів. Цей етап слід розділити на два напрямки аналізу: аналіз маркетингового (проміжного) середовища та оцінка маркетингового потенціалу підприємства. Метою аналізу проміжного середовища є визначення рівня нестабільності маркетингового середовища (вивчення сучасного ринку, визначення вимог споживачів, дослідження конкурентів і постачальників). Такий аналіз необхідний для того, щоб компанія була готова до майбутніх змін у навколишньому середовищі та вчасно та адекватно реагувала на ці зміни. У процесі аналізу визначають, наскільки підприємство заповнило обрану нішу і відповідні

сегменти ринку, вивчають і оцінюють конкурентні позиції підприємства на ринку за основними факторами конкурентоспроможності.

Під час аналізу внутрішнього середовища підприємства визначаються можливості та маркетинговий потенціал, на які воно може розраховувати в процесі досягнення маркетингових цілей. Додатково оцінюється вся система управління підприємством та окремі її підсистеми щодо можливостей, які маркетингове середовище надає підприємству.

Аналізуючи внутрішнє середовище, доцільно вивчати особливості:

- підприємства, а саме – сферу діяльності, тенденції розвитку, позиціонування відносно конкурентів тощо;
- товари та послуги – якість, дизайн, упаковка, позиціонування, рекламна підтримка;
- цінова політика – особливості формування, порівняння з політикою конкурентів, сприйняття споживачами, канали збуту тощо;
- збутова політика – відносини з каналами збуту, їх комунікація;
- комунікаційна політика – особливості та традиції використання різних елементів комунікацій, бюджет просування товару, ефективність елементів.

Аналіз внутрішнього і зовнішнього маркетингового середовища дає можливість зрозуміти і сформулювати маркетингові цілі. Залежно від місця підприємства на ринку, наявних ресурсів, тривалості періоду обороту товару пропонуємо виділити основні цілі маркетингу, орієнтовані на:

- завоювання споживача та стимулювання попиту;
- збільшення продажів товарів;
- завоювання та збільшення частки ринку;
- досягнення конкурентних переваг на ринку.

Домогтися розвитку підприємства можна різними шляхами. Для цього на третьому етапі формування стратегії розглядається та вибирається одна з існуючих маркетингових стратегій. На цьому етапі приймаються рішення щодо того, як компанія досягне поставлених цілей. Пропонуються такі види маркетингових

стратегій: товарна стратегія; стратегія просування товару (стимулювання збуту); цінова стратегія; інтегровані стратегії.

Після вибору необхідної маркетингової стратегії, яка стає концепцією маркетингу, доцільно переходити до наступного етапу – розробки маркетингового плану. Підприємство розробляє систему програм, які повинні забезпечити найбільш ефективні шляхи досягнення стратегічних маркетингових цілей. На цьому етапі мають бути визначені цілі, спрямовані на забезпечення організаційних умов і маркетингових напрямів підвищення ефективності діяльності підприємства за рахунок продуктивного використання ресурсів.

Заключним етапом формування маркетингової стратегії є оцінка і контроль результатів, які відбуваються через порівняння результатів з цілями. Цей процес забезпечує стійкий зворотний зв'язок між процесом досягнення цілей і власне цілями маркетингу. Цей механізм зворотного зв'язку використовується для моніторингу та коригування стратегії.

Таким чином, формування маркетингової стратегії складається з п'яти взаємопов'язаних етапів. Всі вони доповнюють один одного і в цілому кінцевим продуктом є маркетингова стратегія підприємства.

Маркетинг як бізнес-процес у практичній діяльності виробничих підприємств реалізує такі основні функції:

- організація та проведення маркетингових досліджень (аналіз і прогнозування ринку, вивчення потреб, побажань споживачів, дослідження маркетингових стратегій конкурентів, вивчення продуктів замінників);
- розробка маркетингової стратегії (аналіз поточної стратегічної позиції на ринку, визначення маркетингових цілей, розробка маркетингової стратегії);
- розробка товарної політики (прийняття рішень про розширення товарного портфеля, розробку нових товарів, зняття товарів з виробництва, планування асортименту);
- створення бренду (упаковка, назва, органолептичні властивості);

- розробка цінової політики (вивчення необхідної інформації для прийняття рішень щодо встановлення та зміни цін, розробка стратегії ціноутворення);
- розробка комунікаційної політики (організація рекламної діяльності, стимулювання збуту, персональні продажі, PR-заходи, участь підприємств у ярмарках і виставках);
- аналіз і контроль маркетингової діяльності (контроль результатів продажів, частки ринку, прибутковості, маркетингових витрат, визначення ефективності тактичних маркетингових заходів).

Несвоєчасне виявлення маркетингових проблем впливає на зниження продажів (відсутність зворотних закупівель кінцевими споживачами і відмова дистриб'юторів від запропонованого товару).

У процесі дослідження особливостей маркетингової діяльності виробничих підприємств, зокрема орієнтованої на кінцевого споживача, необхідно конкретизувати та визначити основні чинники, що впливають на їх поведінку:

1. Соціальні (рівень доходу; вік; склад сім'ї; особливості ведення домашнього господарства, магазинів; наявність товарів у торговельній мережі; освіта; професія).

2. Інформаційні (обізнаність про товар; реклама в ЗМІ; споживчий досвід найближчого оточення; консультації в торгових точках; інформація на етикетці товару).

3. Споживчі установки (вартість вітчизняної продукції повинна визначатися виходячи з ціни на аналогічну продукцію вітчизняних виробників; ціна такої продукції має бути нижчою за імпортні аналоги; низька ціна імпоротної продукції свідчить про використання ненатуральних інгредієнтів).

Серед основних факторів, що впливають на організацію маркетингової діяльності на виробничих підприємствах, слід відзначити:

1. Зовнішні: зміни в законодавчому та нормативному полі; тенденції розвитку роздрібної торгівлі на споживчому ринку; злиття, поглинання та поглинання в секторах економіки; розширення ТНК; агресивна стратегія конкурентів;

національні особливості споживання предметів споживання; інвестиційна привабливість ринку споживчих товарів; можливість кредитування.

2. Внутрішні: відповідне кадрове, фінансове, методичне, інформаційне, технічне забезпечення; ефективна система мотивації; адаптивність служби маркетингу до змін ринку; відповідність чисельності працівників служби маркетингу масштабам підприємства; відповідність організаційної структури служби маркетингу асортиментним групам; участь у формуванні загальної стратегії підприємства; застосування новітніх комунікаційних технологій.

Сформовані фактори дозволяють зрозуміти поведінку споживачів, а також поведінку дистриб'юторів, роздрібних продавців, конкурентів і маркетингових посередників, які є основними учасниками ринку.

Маркетинг є однією з основних функцій, при здійсненні якої особливе значення надається інтеграції всіх ресурсів для досягнення мети підприємства, яка полягає в тривалому і стійкому існуванні на ринку.

Маркетинговий підхід до управління підприємством характеризує його як комплексну систему, що дозволяє пов'язати можливості цього суб'єкта господарювання з потребами ринку та отримати переваги над конкурентами. Ефективна маркетингова діяльність підприємства неможлива без організації відповідних управлінських структур – відділів, підрозділів тощо. Їх діяльність має базуватися на дев'яти основних принципах, суть яких полягає в наступному:

1. цілеспрямованість – відповідність місії, цілям, стратегії і політиці підприємства, спрямованість на вирішення суто маркетингових завдань, пошук і задоволення потреб споживачів;

2. чіткість побудови – розумна спеціалізація, відсутність дублювання функцій, забезпечення єдності управління, підконтрольності виконавців;

3. гнучкість – своєчасне реагування на зміни зовнішнього середовища;

4. чітке визначення напрямів діяльності – орієнтація на конкретну концепцію, чіткий розподіл завдань і функцій кожного підрозділу та виконавця, вертикальні та горизонтальні зв'язки;

5. координація дій – комплексність маркетингових заходів для досягнення синергії;
6. достатня фінансова забезпеченість, як з точки зору маркетингової діяльності, так і мотивації працівників цих підрозділів;
7. економічність – покриття витрат на маркетинговий дохід від позитивних ефектів маркетингової діяльності;
8. висока кваліфікація персоналу та його постійна спеціальна перепідготовка;
9. активна політика – пошук ринків, споживачів, незадоволених потреб, творчих підходів до вирішення маркетингових проблем.

Кожне підприємство може самостійно формувати структуру свого відділу маркетингу, тому прикладів його побудови багато. Існує кілька типових моделей, які можуть бути як інтегрованими, так і неінтегрованими. Неінтегровані маркетингові структури — це сукупність відповідних підрозділів, вплив яких на клієнта не скоординовано. Однак діяльність інтегрованих маркетингових структур є комплексною, тобто керується в одному координаційному центрі.

Використовуючи концепцію маркетингу як основу для прийняття управлінських рішень, компанія має реальну можливість досягти очікуваного комерційного результату та уникнути загроз, які виникають на ринку. Обґрунтована маркетингова політика є інструментом забезпечення ефективної господарської діяльності, її відповідності кон'юктурі ринку. Ефективно спланована та реалізована маркетингова діяльність виробничих підприємств сприяє збільшенню частки ринку, збільшенню обсягів продажів, прибутку та виробленню нових підходів до підтримки збутової мережі та залучення нових споживачів, що забезпечує функціонування та розвиток підприємств навіть у несприятливих ринкових умовах.

Сучасна індустрія інформації, інформаційні системи та комунікаційні мережі, а також інформаційні технології мають велике значення для розвитку міжнародного маркетингу та маркетингових проблем, оскільки дозволяють маркетингологам проводити широкомасштабні та глибокі маркетингові дослідження, оперувати великими обсягами даних. пов'язані з глобальним маркетинговим середовищем.

ринки, товари та фірми зарубіжних країн, у тому числі шляхом підключення до баз даних інших організацій та через інтеграцію комунікаційних систем на місцевому, національному, регіональному та міжнародному рівнях. Це сприяє ефективному збору, накопиченню, обробці, систематизації та аналізу багатоаспектної маркетингової інформації, розширює застосування математичних методів, складних оптимальних економетричних моделей для економічного та ринкового прогнозування та моделювання, створює умови для ефективності та значного прискорення процесу маркетингових програм. і управлінських рішень, проведення імітаційних випробувань у лабораторії, призводить до розвитку нового виду маркетингу (електронного маркетингу).

Глобальний процес інформатизації, зумовлений стрімким розвитком науково-технічного прогресу, переходом до нових поколінь наукоємних технологій, систем обладнання та матеріалів та нового виду обміну інформацією, викликає радикальні зміни в структурі та природі світу. економічний і соціальний розвиток. Це є основою для визначення нового етапу розвитку суспільства – інформаційного суспільства, в якому виробляється, накопичується, виробляється та споживається великий обсяг інформації у великих масштабах і де сфера інформаційних послуг постійно розвивається.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ АТ «КОНЦЕРН ГАЛНАФТОГАЗ»

2.1. Дослідження маркетингової стратегії АТ «Концерн Галнафтогаз»

Досліджуване підприємство – АТ «Концерн Галнафтогаз». Детальніше інформація про підприємство наведена в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Загальна інформація про АТ «Концерн Галнафтогаз»

Повне найменування	Акціонерне товариство Концерн Галнафтогаз
Скорочена назва	АТ «Концерн Галнафтогаз»
Код ЄДРПОУ	31729918
Дата реєстрації	30.10.2001
Розмір статутного капіталу	195 265 228,68 грн.
Організаційно-правова форма	Акціонерне товариство
Форма власності	Недержавна власність
Види діяльності	68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна 47.30 Роздрібна торгівля паливом
Адреса	Україна, 82660, Львівська область, Стрийський район, селище міського типу Славсько, вулиця Франка Івана, будинок 14а

Джерело: складено автором на основі [1; 5]

Мережа АЗК ОККО, що належить концерну Галнафтогаз, є однією з найбільших в Україні і має понад 18% ринкової частки у сфері продажу світлих нафтопродуктів. Компанія налічує понад 400 автозаправних комплексів під брендом ОККО і володіє найбільшою мережею закладів харчування в дорозі в Україні, представлених брендами Hot café, A la minute, Pasta Mia та Meiwei [16].

Крім цього, підрозділи мережі ОККО активно здійснюють продаж товарів через магазини на автозаправках, реалізують нафтопродукти як великим, так і малим гуртом, а також надають послуги з експертизи якості пального і зберігання та транспортування нафтопродуктів. Компанія також має ліцензії на постачання

природного газу і електроенергії. Мережа ОККО має 10 нафтобаз, 1 газонаповнювальну станцію і 19 стаціонарних та мобільних лабораторій для контролю якості нафтопродуктів.

У 2009 році концерн Галнафтогаз запустив програму лояльності Fishka, яка на сьогодні є найбільшою мультипартнерською програмою винагород в Україні, об'єднуючи багато великих національних компаній. Наразі більше 5 мільйонів українців є учасниками програми Fishka. У 2019 році компанія завершила проєкт з реконструкції центрального офісу у Львові, встановивши найбільшу в Західній Україні фасадну сонячну електростанцію з потужністю до 200 тис. КВт/год на рік.

Концерн Галнафтогаз є більше десяти років надійним партнером провідних фінансових інституцій світу, включаючи Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР) і Міжнародний фінансовий корпораційний банк (МФК). Навіть в умовах негативних економічних тенденцій в Україні компанія продовжує демонструвати стабільний розвиток і досягає високих показників EBITDA, що є прикладом фінансової ефективності [16]. З метою здійснення маркетингового аналізу АТ «Концерн Галнафтогаз», здійснимо SWOT-аналіз досліджуваного підприємства (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – SWOT-аналіз АТ «Концерн Галнафтогаз»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Репутація бренду 2. Широка мережа 3. Різноманітні послуги 4. Інноваційні пропозиції 5. Забезпечення якості	1. Регіональна нестабільність 2. Висока конкуренція 3. Залежність від імпорту
Можливості	Загрози
1. Розширення послуг 2. Перехід до зеленої енергії 3. Цифрове розширення 4. Регіональна експансія	1. Геополітична напруженість 2. Регуляторні зміни 3. Волатильність цін 4. Проблеми навколишнього середовища 5. Перехід ринку до електромобілів

Джерело: складено автором на основі [16; 45]

Постійний акцент на наданні послуг преміум-класу заслужив ОККО непохитну репутацію серед українських споживачів. Ідентичність бренду виходить за межі простого забезпечення паливом. Широке охоплення АЗС ОККО по всій Україні підкреслює її прагнення бути доступними для переважної більшості населення. Стратегічно розташувавши свої станції в ключових транзитних точках, міських центрах і на магістралях, вони гарантують, що споживачі можуть отримати зручний доступ до їхніх послуг.

Розуміючи постійні потреби сучасних споживачів, ОККО перетворила багато своїх станцій на багатофункціональні центри обслуговування. Крім основної функції роздачі палива, на цих станціях часто розміщуються кафе, магазини, а іноді навіть пункти обслуговування автомобілів. Цей багатогранний підхід не тільки пропонує клієнтам повний досвід обслуговування, але також забезпечує численні джерела доходу для компанії.

Хоча Україна пропонує значний ринок, сусідні регіони представляють невикористаний потенціал для зростання. Враховуючи досвід, інфраструктуру та розуміння динаміки ринку Східної Європи, ОККО цілком готова вийти в такі країни, як Польща, Румунія чи Молдова. Таке розширення не тільки забезпечує ширшу клієнтську базу, але й пропонує певну диверсифікацію, захищаючи компанію від потенційної економічної чи політичної нестабільності на будь-якому окремому ринку. Більше того, створивши присутність у багатьох країнах, ОККО може отримати економію за рахунок масштабу, оптимізувати ланцюжки поставок і утвердитися як домінуючий гравець на ширшому східноєвропейському ринку нафти.

Компанія має сильні сторони у вигляді репутації, різноманітності послуг та інновацій, але стикається із викликами, такими як висока конкуренція та регіональна нестабільність. Її можливості полягають у розширенні послуг та адаптації до зеленої енергії, проте загрози включають геополітичні ризики та зміни у ринкових умовах. Успіх компанії в майбутньому залежить від її здатності ефективно використовувати свої сильні сторони та можливості, мінімізуючи вплив слабких сторін та загроз.

Аналіз PEST зосереджується на політичних, економічних, соціальних і технологічних факторах, які впливають на бізнес або сектор. Ось PEST аналіз АТ «Концерн Галнафтогаз», відомого своїми АЗС «ОККО»:

Таблиця 2.3 - PEST-аналіз АТ «Концерн Галнафтогаз»

Група факторів	Фактор	Характеристика
1. Політичні	Геополітична напруженість	Тривалі геополітичні труднощі між Україною та росією мають серйозні наслідки для компаній, що працюють в енергетичному секторі. Окрім питань прямого постачання, які були вже вирішені у 2022 році [20], ця напруга може створити ширшу економічну невизначеність наскільки це можливо в умовах триваючої російсько-української війни.
	Правила та відповідність	Робота в нафтовій промисловості пов'язана з невід'ємною проблемою дотримання безлічі нормативних актів як у країні, так і на міжнародному рівні.
	Ініціативи уряду	З одного боку, державні стимули, які просувають альтернативні джерела енергії, такі як сонячна, вітрова або електрична мобільність, можуть стати прямим викликом для традиційної моделі нафтового бізнесу. З іншого боку, такі ініціативи, як субсидії на пальне чи інфраструктурні проекти, що фінансуються державою, можуть підвищити попит.
2. Економічні	Волатильність цін	Геополітичні події, будь то напруженість на Близькому Сході, торговельні суперечки між великими державами або збої через регіональні конфлікти, можуть спричинити негайні та значні зміни цін.
	Економічне зростання	Коли економіка процвітає, виникає каскадний ефект – бізнес розширюється, створюються робочі місця, зростає довіра споживачів, і спостерігається різке зростання використання транспортних засобів. І навпаки, під час економічного спаду або рецесії споживачі можуть скоротити поїздки, компанії можуть обмежити діяльність, і може спостерігатися відчутне зниження попиту на пальне.
	Коливання курсу валют	Вартість української гривні по відношенню до таких домінуючих валют, як долар США, євро чи навіть китайський юань, може мати прямий вплив на витрати, пов'язані з імпортом сирої нафти чи нафтопродуктів.
3. Соціальні	Екологічна свідомість	Глобальний наратив щодо збереження навколишнього середовища суттєво змінився за останні кілька десятиліть із збільшенням уваги до сталого розвитку та зменшення вуглецевого сліду.
	Альтернативна мобільність	Електричні транспортні засоби (EV) швидко набирають популярності завдяки технологічному прогресу та державним стимулам, сигналізуючи про майбутнє, де вони можуть стати нормою, а не винятком.

Продовження таблиці 2.3

Група факторів	Фактор	Характеристика
4. Технологічні	Цифрові інновації	Програми лояльності, інтегровані в цифровому вигляді, можуть пропонувати персоналізовані пропозиції та рекламні акції, покращуючи утримання клієнтів і збільшуючи продажі.
	Альтернативна енергетика	Глобальний поштовх до сталого розвитку прискорив дослідження та розробки альтернативних джерел енергії. Біопаливо, отримане з органічних речовин, є більш екологічною альтернативою традиційному викопному паливу.

Джерело: складено автором

Таким чином, незважаючи на те, що АТ «Концерн Галнафтогаз» стикається з труднощами з огляду на фактори PEST, у ландшафті також є численні можливості для зростання, диверсифікації та інновацій. Адаптація до цих зовнішніх факторів матиме вирішальне значення для подальшого успіху в регіоні.

Аналізуючи характеристики маркетингової стратегії підприємства, розглянемо наступні її складові:

1. Стратегія товарної політики.

Основні категорії товарів, які компанія реалізує, включають наступні:

- нафта;
- нафтопродукти;
- паливно-мастильні матеріали;
- пальне;
- інші продукти.

За 10 місяців 2023 року поставки автомобільного бензину на внутрішній ринок зросли на 7,6% і досягли 1753,5 тисячі тонн, порівняно з аналогічним періодом 2022 року (1629 тисяч тонн). Виробництво бензину в Україні за цей період зросло на 13,2% і досягло 853,6 тисяч тонн, що було зумовлено збільшенням виробництва бензину на Кременчуцькому НПЗ на 18,4% (за 10 місяців 2023 року обсяг виробництва склав 737,5 тисяч тонн) порівняно з аналогічним періодом 2022 року. Завод у Шебелинську виробив 116,1 тисяч тонн бензину протягом січня-жовтня 2023 року, що є менше на 11,6% порівняно з обсягом виробництва у аналогічний період 2022 року. Доля українського бензину на загальному ринку

вітчизняного споживання у січні-жовтні 2023 року склала 49%, в той час як у аналогічному періоді 2022 року ця доля становила 46%.

За період січень-жовтень 2023 року обсяг імпорту бензину до України склав 902,4 тисячі тонн, що зросло на 3,2% порівняно з аналогічним періодом 2022 року (874,8 тисяч тонн). Цей ріст був обумовлений збільшенням експорту бензину польськими НПЗ на 17,4% порівняно з аналогічним періодом 2022 року (697,4 тисячі тонн). Проте експорт литовського бензину до України (експортери - НПЗ PNK ORLEN Литви) зменшився на 24% і склав 201 тисячу тонн [26].

Балансові показники українського ринку автомобільного бензину за цей період показали зростання на 13%, досягнувши 1,05 мільйона тонн. Збільшення виробництва забезпечили місцеві виробники, такі як «Укртатнафта» і Шебелинський НПЗ. Однак обсяги імпорту залишилися на рівні 2022 року - 482 тисячі тонн. Основні обсяги імпорту прийшли з Польщі (358 тисяч тонн, що становить 34% загального обсягу) і Литви (120 тисяч тонн, або 11% від загального ринку).

За структурою продукції виділяється основна частка, яка припадає на паливо. (рис. 2.1).

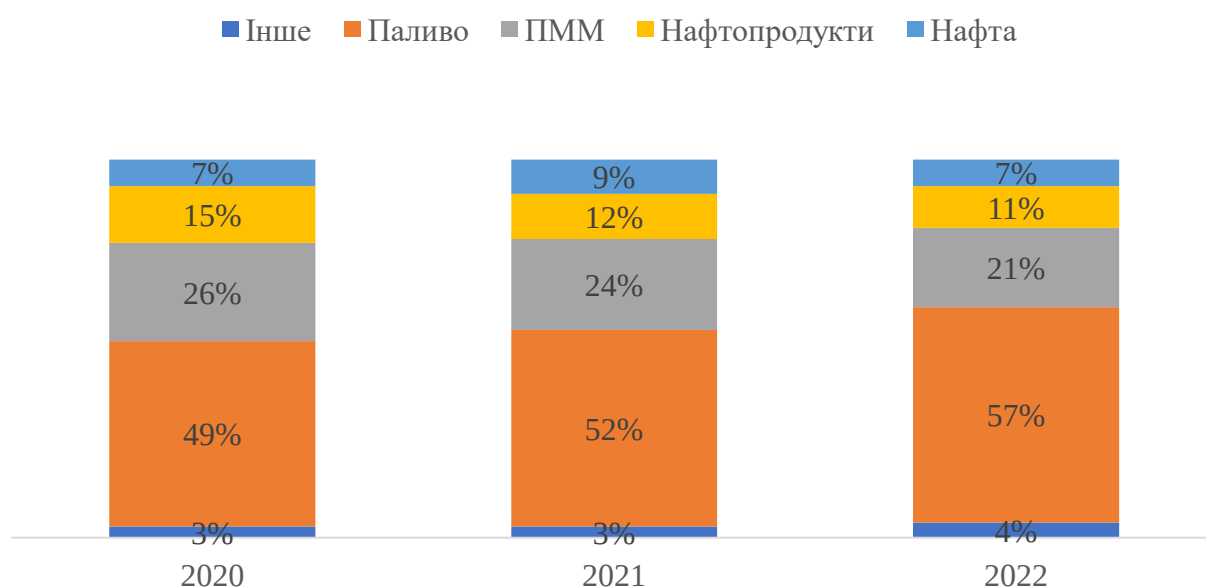


Рисунок 2.1 – Товарна структура реалізованої продукції АТ «Концерн Галнафтогаз»

Джерело: складено автором на основі внутрішньої звітності підприємства

Для проведення більш детального аналізу стратегії товарної політики компанії АТ «Концерн Галнафтогаз», ми використовуємо метод ABC-XYZ-аналізу та побудуємо матрицю. Цей аналіз надасть можливість зробити висновок щодо ефективності асортименту товарів, який пропонується підприємством (табл. 2.4)

Таблиця 2.4 – ABC-XYZ-аналіз товарного асортименту

Категорія	X	Y	Z
A	Паливо	ПММ	x
B	x	Нафтопродукти	x
C	x	Нафта	Інша продукція

Джерело: складено автором

Отже, важливо відзначити, що товарний асортимент компанії АТ «Концерн Галнафтогаз», враховуючи її спеціалізацію, є обмеженим, але водночас оптимальним. Це через те, що паливо, яке є найбільш запитуваним на ринку, реалізується в найбільших обсягах і приносить компанії найвищий прибуток.

Далі здійснимо аналіз за допомогою матриці BCG (рис. 2.2).

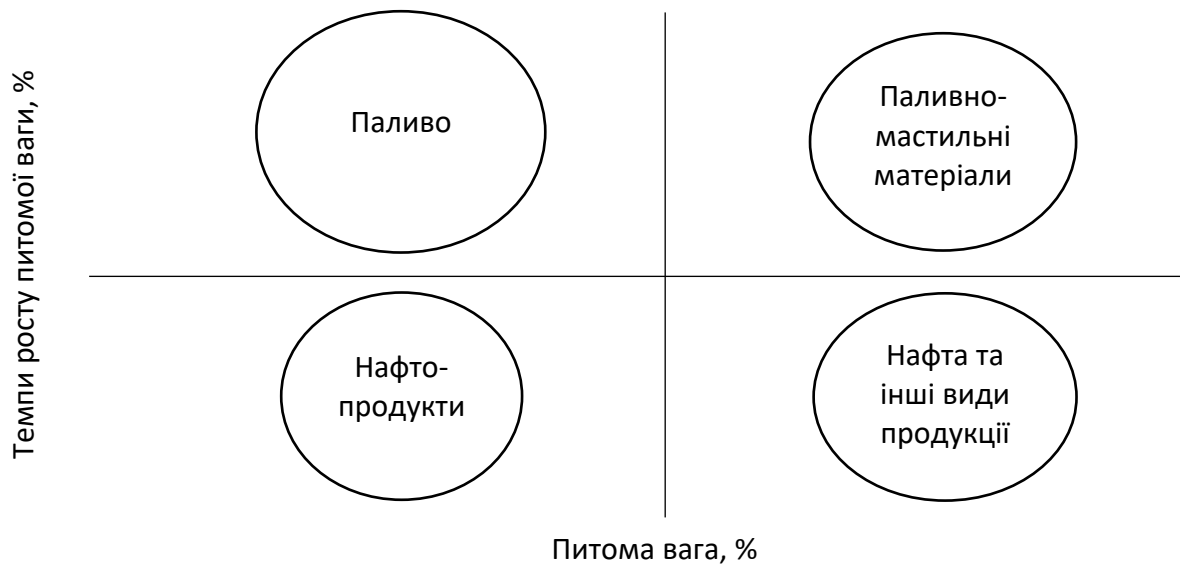


Рисунок 2.2 – Матриця BCG для АТ «Концерн Галнафтогаз»

Джерело: складено автором

Отже, можна узагальнити, що в асортименті товарів АТ «Концерн Галнафтогаз» можна виділити різні категорії товарів. Наприклад, паливо можна оцінити як «зірку» з високим попитом, продуктивною реалізацією. Пальне та мастильні матеріали можна назвати «дійною коровою», оскільки вони також

приносять значний прибуток. Нафта та інші продукти є «важкими дітьми», оскільки вони мають менший обсяг продажів.

2. Цінова політика компанії

Щодо цінової політики, встановлення цін на продукцію та послуги АТ «Концерн Галнафтогаз» залежить від стадії життєвого циклу продукції. Для нових продуктів використовується метод «витрати + прибуток». При ціноутворенні на продукцію на стадії розвитку враховуються фактори, такі як попит, конкурентні ціни, унікальність продукції, якість та додаткові послуги.

Важливо відзначити, що ціни на пальне та інші продукти підприємства залежать від світових цін, мита та державного регулювання ринку нафтопродуктів. Підприємство аналізує ціни конкурентів та попит на різні види палива за допомогою різних маркетингових інструментів. (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Стратегії ціноутворення АТ «Концерн Галнафтогаз»

Асортиментні позиції продукції	Стратегія ціноутворення	Характеристика
Нафта, нафтопродукти	Стратегія диференційованих цін	Переважно продукція поставляється під попереднє замовлення
Паливо, ПММ	Стратегія цінового лідера	Реалізація продукції відбувається на висококонкурентному ринку для усіх груп споживачів, тому стратегія направлена на отримання лідерства в ціні
Інша продукція	Стратегія нейтрального ціноутворення	Реалізовується для всіх груп споживачів

Джерело: складено автором

Таким чином, цінова стратегія АТ «Концерн Галнафтогаз» визначається в залежності від товарних груп, особливостей продукції та характеристик цільових споживачів, а також враховує рівень конкуренції на ринку та стратегії ціноутворення конкурентів.

3. Комунікаційна політика

Щодо комунікаційної політики, основними цілями є надання інформації цільовим групам про діяльність підприємства та його продукцію, підтримка постійної наявності інформації про компанію серед цільових груп, інформування споживачів про переваги продукції перед конкурентами та можливість отримання відгуків від цільових груп. Для досягнення цих цілей використовуються різні інструменти комунікацій, включаючи ATL (пряму рекламу у ЗМІ та на радіо і телебаченні), BTL (стимулювання продажів), інтерактивний маркетинг та спілкування з постачальниками.

4. Збутова політика.

Щодо збутової політики, компанія використовує різні збутові системи, включаючи нульовий та однорівневий рівні. Продукція реалізується безпосередньо кінцевим споживачам у разі нульової системи збуту, а в разі однорівневої системи - закупівельним компаніям і організаціям. Крім того, підприємство активно бере участь у тендерах та постачає продукцію Держрезерву, державним організаціям та державним підприємствам, що становить значну частку в їх загальних продажах.

2.2. Дослідження особливостей формування маркетингової стратегії АТ «Концерн Галнафтогаз»

З метою дослідження особливостей формування маркетингової стратегії підприємства доцільно дослідити для початку середовище його існування та визначити фактори, які мають безпосередній вплив на формування стратегій, в тому числі і маркетингової.

На ринку, де діє вивчена компанія, можна виявити багато великих підприємств, кожне з яких намагається розширити свою власну частку ринку та витіснити конкурентів. Якість палива на автозаправних станціях в Україні не є однаковою. Деякі компанії пропонують високоякісний бензин та високий рівень обслуговування, тоді як інші звертають менше уваги на цей аспект і фокусуються на ціні за 1 літр.

Україна має велику кількість автозаправних станцій, більшість з яких є частиною великих мереж. Проте мало хто знає, кому належать ці станції і звідки приходить пальне. Ось ТОП 8 автозаправних мереж:

АЗС AVIAS, ANP, Sentosa - загальна кількість станцій: 1022. Вони пропонують пальне з Кременчуцького НПЗ за відносно низьку ціну, але без обслуговування, за винятком станцій у Києві.

АЗС UKRNAFTA - загальна кількість станцій: 536. Також пропонують пальне від Кременчуцького НПЗ.

Мережа WOG - загальна кількість станцій: 407. Мають високу якість пального за високою ціною, при цьому постачають пальне з країн Європейського Союзу.

ОККО / Галнафтогаз - загальна кількість станцій: 402. Пропонують високоякісне пальне за високою ціною та мають ресторани, включаючи азіатські заклади.

БРСМ-Нафта - загальна кількість станцій: 156. Відомі своїм яскравим брендом і доступними цінами, постачають пальне з країн ЄС.

Shell - загальна кількість станцій: 134. Пропонують пальне українського виробництва та мають середній рівень обслуговування, при цьому вимагають високої ціни [12].

Також важливо відзначити, що український ринок палива значно піддався впливу тіньового бізнесу, що негативно впливає на обсяги продажу. Це сталося через те, що тіньові схеми пропонують споживачам пальне меншої якості, але за набагато нижчими цінами. Після масових перевірок у грудні 2022 року роздрібний ринок палива знову почав заповнювати нелегальні автозаправки, і «сірий» ринок палива почав знову зростати, де «білі» мережі можуть працювати на зразок «нелегалів». Протягом останніх трьох років в Україні були принаймні три хвилі боротьби, відомі як «чистки», проти нелегальних автозаправок.

Список зовнішніх факторів макросередовища ринку, на якому операційна діяльність здійснюється АТ «Концерн Галнафтогаз», включено у таблицю 2.6.

Таблиця 2.6 – Макроекономічні фактори зовнішнього оточення АТ «Концерн Галнафтогаз» [3]

Групи факторів	Види чинників
Політичні	Політична ситуація в країні залишається стабільною.
	Підприємство користується підтримкою держави через участь у тендерах.
Економічні	В 2023 році спостерігається позитивна динаміка ВВП в порівнянні з 2022 роком.
	Рівень оподаткування залишається стабільним.
	Відзначається коливання валютного курсу.
	Міжнародна торгівля паливом відчула наслідки пандемії Covid-19, що призвело до погіршення умов імпорту пального.
	Банківська система країни є недостатньо розвинутою.
	На ринках пального відбувається підвищення цін і зменшення запасів пального у 2022-2023 роках.
	Ступінь свободи підприємництва вважається достатнім для вільного ціноутворення на пальне.
Суспільні	Умови та рівень життя населення погіршилися у 2023 році через карантинні заходи, а також у 2022-2023 роках через воєнні події.
Науково-технічні	Рівень розвитку технологій є низьким, що впливає на великі витрати на транспортування та продаж пального на автозаправних станціях.
Правові	Права підприємництва враховуються умовами діяльності підприємства.
	Зміна законодавства вибудовує значні ризики для підприємницької діяльності.

Вплив керованих факторів зовнішнього середовища АТ «Концерн Галнафтогаз» наведено нижче (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Вплив керованих факторів зовнішнього середовища АТ «Концерн Галнафтогаз»

Група факторів	Фактори	Вплив на підприємство
1. Сложившіся	Купівельна спроможність	Зміна суми чеку, яка може зростати або зменшуватися.

Продовження таблиці 2.7

	Лояльність	Перехід споживачів до конкурентів, коли конкуренти знижують ціни на пальне, або відмова від продукції конкурентів, коли споживча лояльність є високою.
	Прихильність бренду	Покупка пального лише на АЗС через високу якість продукції «преміум-класу».
2. Постачальники	Обсяги поставок	Максимальна і мінімальна кількість поставок пального.
	Дотримання термінів поставок	Низька дисципліна щодо виконання термінів поставок пального може призвести до збоїв в діяльності підприємства.
	Стабільність цінової політики	Постійне підвищення цін негативно впливає на прибуток підприємства та ускладнює ефективне планування продажів та прибутку.
	Дотримання умов договорів поставок	Невиконання умов договору може призвести до перебоїв у діяльності підприємства.
3. Конкуренти	Методи конкурентної боротьби	Недобросовісна конкуренція має значний негативний вплив на результати продажів досліджуваного підприємства.
	Цінова політика	Незначний вплив, оскільки досліджуване підприємство пропонує продукцію «преміум-сегменту» за високими цінами та підтримує їх на високому рівні, що надає продукції статус «преміум».
	Надання додаткових послуг	Навіть найбільші АЗС України не звертають належної уваги на надання додаткових послуг, як було вказано вище. Проте досліджуване підприємство розширює спектр надання додаткових послуг та розширює їх асортимент.
4. Контактні аудиторії	Ефективні комунікації	Встановлення ефективних комунікацій дозволяє досягти високих результатів у господарській діяльності.
	Доступність участі в тендерах	Оскільки значна частка продукції реалізується через тендери, цьому інструменту збутової політики приділяється значна увага.
	Отримання дозвільних документів	Розвинуті комунікації сприяють швидкому отриманню необхідних дозволів та ліцензій.

Продовження таблиці 2.7

	Контроль якості продукції	Високий контроль якості дозволяє пропонувати споживачам пальне «преміум-класу».
	Державне регулювання ціноутворення на паливо	Підприємство пропонує пальне за майже найвищими цінами в Україні, оскільки продукція відноситься до пального «преміум-класу».

Джерело: складено автором

Нестабільність політичної ситуації є негативним аспектом, а підтримка держави через участь у тендерах є позитивним аспектом. Однак, можливі зміни в політиці та умови участі в тендерах можуть створити ризики для підприємства. Позитивна динаміка ВВП та стабільні рівні оподаткування є сприятливими умовами для діяльності. Однак, коливання валютного курсу та вплив пандемії на міжнародну торгівлю паливом створюють нестабільні умови. Погіршення умов імпорту пального через пандемію та воєнні події призводять до зменшення рівня життя населення, що може впливати на споживчі уподобання. Низький рівень розвитку технологій може впливати на витрати на транспортування та продаж пального. Підприємству слід розглядати можливості для технологічного вдосконалення. Правові умови діяльності підприємства враховуються, але зміни в законодавстві можуть створити значні ризики для бізнесу.

Є важливою ефективною комунікація, участі в тендерах та контролю якості продукції для досягнення успіху в господарській діяльності. Крім того, важливо враховувати фактори, такі як споживча лояльність та методи конкурентної боротьби, що можуть суттєво впливати на результати продажів. Цей аналіз надає АТ "Концерн Галнафтогаз" підстави для стратегічного планування та адаптації до змін у зовнішньому середовищі.

Отже, важливо відзначити, що ці фактори мають значний вплив на функціонування досліджуваного підприємства і на формування маркетингової стратегії, але найбільший вплив здійснюють постачальники, оскільки безперебійна господарська діяльність АТ «Концерн Галнафтогаз» залежить від регулярності та своєчасності поставок від них.

Для визначення цільових аудиторій споживачів підприємство повинно провести сегментування ринку, і отримані результати є важливими для розробки ефективної стратегії позиціонування підприємства та його продукції на ринку. Таким чином, результати сегментування ринку наведені в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Сегментування українського ринку палива

Критерій сегментування	Ознака сегментування	Характеристика сегментів				
Географічний	Регіон	Вся Україна				
Соціально-економічний	Рівень доходу грн. на 1 члена сім'ї	Низький (біля 3 тис. грн.)	Нижче середнього (біля 5 тис. грн.)	Середній (10-14 тис. грн.)	Вище середнього (більше 20 тис. грн.)	Високий (більше 40 тис. грн.)
Демографічний	Освіта	Неповна середня	Середня спеціальна	Вища/незакинчена вища	Післядипломна освіта	Учена ступінь
	Вік	15-19	20-24	30-34	35-39	40+
Шукані вигоди	Якість продукції та послуг	Низька	Нижче середньої	Середня	Вище середньої	Висока
	Сервіс	Низький рівень сервісу	Середній рівень сервісу	Високий рівень	VIP-обслуговування	
	Швидкість обслуговування	Низька		Середня		Висока

Джерело: складено автором

Отже, були обрані важливі критерії для сегментування українського ринку палива, які включають:

- регіон, в якому підприємство та його продукція будуть позиціонуватися. У цьому випадку обрано всю країну, оскільки АТ «Концерн Галнафтогаз» працює на всій території України.
- соціально-економічний статус клієнтів, які володіють власними або службовими автомобілями, оскільки вони є основними покупцями продукції.
- демографічні ознаки споживачів, які включають освіту, так як особи з вищою освітою мають вищий рівень доходів.
- якість продукції та послуг, яка повинна відповідати високому стандарту, оскільки ціна на паливо є високою і клієнти очікують високої якості.

– рівень сервісу, який також має бути на високому рівні, включаючи VIP-обслуговування і швидкість обслуговування.

Отже, компанія сконцентрувала увагу на 14 сегментах ринку, які є найбільш перспективними.

При розробці маркетингової збутової стратегії АТ «Концерн Галнафтогаз» враховує концепцію діапазону прийняттого сервісу. Компанія прагне задовольняти мінімальні очікування споживачів, постачаючи продукцію високої якості, яку вони очікують. АТ «Концерн Галнафтогаз» встановлює діапазон цін, термінів поставки, географічних параметрів та інших логістичних параметрів, щоб задовольнити потреби клієнтів.

2.3. Аналіз переваг та недоліків маркетингової стратегії підприємства

Для розуміння переваг та недоліків маркетингової стратегії АТ «Концерн Нафтогаз» доцільно оцінити показники ефективності маркетингової діяльності (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Показники маркетингової діяльності АТ «Концерн Нафтогаз» за елементами комплексу маркетингу

Показники	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення, +,-	
				2021 / 2020	2022 / 2021
1. Розподіл (збут) (вагомість показника – 0, 35)					
1.1. Темп приросту витрат на збут,%	-12,6	573,89	-41,23	586,49	-615,12
1.2. Частка витрат на збут у загальних витратах, %	0,07	0,4	0,13	0,33	-0,27
1.3. Коефіцієнт приросту зростання обсягу реалізації від приросту витрат на збут	0,07	0,37	0,13	0,3	-0,24
1.4. Рентабельність витрат на збут, %	3,08	1,34	1,18	-1,74	-0,16

Продовження таблиця 2.9

2. Просування (реклама) (вагомість показника – 0, 30)					
2.1. Рентабельність заходів просування, %	2,3	2,1	1,2	-0,2	-0,9
2.2. Темп приросту витрат на просування, %	1,5	1,4	0,4	-0,1	-1,0
2.3. Частка витрат на просування у загальних витратах, %	0,02	0,03	0,01	0,01	-0,02
2.4. Коефіцієнт приросту зростання обсягу реалізації від приросту витрат на просування	0,02	0,02	0,01	0	-0,01
3. Товарна політика (вагомість показника – 0, 25)					
3.1. Темп приросту частки підприємства на ринку, %	12,3	18,2	7,7	5,9	-10,5
3.2. Темп приросту загального обсягу реалізації продукції, %	13,6	17,17	72,14	3,57	54,97
3.3. Рентабельність продажів, %	7,26	3,24	1,21	-4,02	-2,03
3.4. Рентабельність продукції, %	8,17	3,36	1,01	-4,81	-2,35
4. Цінова політика (вагомість показника – 0, 1)					
4.1. Індекс товарообігу	8,65	4,17	1,38	-4,48	-2,79
4.2. Коефіцієнт співвідношення середньої ціни продукції до середньої ринкової ціни	0,96	0,97	0,92	0,01	-0,05
4.3. Коефіцієнт покриття витрат	0,59	0,62	0,32	0,03	-0,3
4.4. Рівень торгової націнки в роздрібній ціні, %	20	20	20	0	0

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності та даних підприємства

Після встановлення маркетингових показників для АТ «Концерн Нафтогаз» за всіма складовими маркетингового комплексу, ми проведемо розрахунок інтегрального показника ефективності для кожної з цих складових. Вагомість інтегрального показника буде визначена спеціалістами в галузі маркетингу та комерційного відділу підприємства (табл.2.10).

Таблиця 2.10 – Інтегральні показники ефективності елементів комплексу маркетингу АТ «Концерн Нафтогаз» за 2020-2022 рр.

Показники	Вагомість показника	2020	2021	2022
I _{розподіл}	0,35	-3,3	201,6	-13,9
I _{прос.}	0,30	1,2	1,1	0,5
I _{тов.пол.}	0,25	8,3	10,5	20,5
I _{цін.пол.}	0,1	3,0	2,6	2,2

Джерело: складено автором

Розрахунок комплексного інтегрального показника маркетингової стратегії:

$$I_{2020} = -3,3 \cdot 0,35 + 2,7 \cdot 0,3 + 10,3 \cdot 0,25 + 3,0 \cdot 0,1 = 2,53.$$

$$I_{2021} = 201,6 \cdot 0,35 + 3,1 \cdot 0,3 + 10,5 \cdot 0,25 + 2,6 \cdot 0,1 = 74,38.$$

$$I_{2022} = -13,9 \cdot 0,35 + 0,5 \cdot 0,3 + 20,5 \cdot 0,25 + 2,2 \cdot 0,1 = 0,63.$$

Рівень ефективності маркетингової стратегії АТ «Концерн Нафтогаз» можна визначити як нормальний.

На такому рівні ефективності, ефективними вважаються лише дві частини маркетингового комплексу, якщо інші дві не дають очікуваних результатів. Цей рівень ефективності маркетингової стратегії свідчить про середній рівень потенціалу підприємства в галузі маркетингу і його середню конкурентоспроможність на ринку. Для підвищення ефективності маркетингової стратегії на такому рівні можуть бути прийняті такі заходи:

1. Покращення організаційної структури управління маркетингом на підприємстві.
2. Систематичне проведення маркетингових досліджень і посилення рекламної діяльності.
3. Підвищення кваліфікації маркетологів.
4. Використання методів збереження існуючих клієнтів.

Ці заходи можуть сприяти підвищенню ефективності маркетингової стратегії підприємства на середньому рівні ефективності.

«Концерн Галнафтогаз» з мережою АЗС «Окко» є однією з провідних компаній в Україні у сфері роздрібної продажу пального та інших товарів на АЗС.

Вони вдалися до різних маркетингових стратегій та підходів, щоб досягти успіху на ринку. Нижче наведені переваги їхньої маркетингової стратегії:

1. Обширна мережа АЗС. Компанія має велику кількість АЗС, розташованих по всій Україні. Це дозволяє їм забезпечити зручний доступ до пального для багатьох клієнтів і вигідно конкурувати на ринку.

2. Великий вибір пального та послуг. «Окко» пропонує різні види пального та інших товарів, таких як мастило, автомобільні аксесуари, продукти харчування і багато інших. Це робить їхні АЗС одними з найбільш універсальних місць для водіїв.

3. Програма лояльності. «Окко» запровадила програму лояльності для своїх клієнтів, яка дозволяє накопичувати бонуси і отримувати знижки на пальне та інші товари. Це привертає постійних клієнтів і підвищує їхню лояльність.

4. Маркетингові акції та промоції. Компанія регулярно запускає різноманітні маркетингові акції та промоції, які привертають увагу покупців і допомагають збільшити обсяги продажів.

5. Інновації та сталість. «Концерн Галнафтогаз» інвестує в нові технології та розвиток сталих практик у своєму бізнесі, що сприяє зменшенню впливу на навколишнє середовище і відповідає потребам сучасних споживачів.

6. Реклама і брендування. Компанія активно використовує рекламу і брендування, щоб підкреслити свій образ та підкреслити якість та надійність своїх товарів і послуг.

Ці переваги сприяють успіху «Концерну Галнафтогаз» і допомагають йому залишатися однією з провідних компаній в сфері роздрібної торгівлі паливом і супутніми товарами в Україні.

Перейдемо до аналізу можливих проблем. АТ «Концерн Галнафтогаз» є одним з лідерів на ринку нафтопродуктів України і володіє мережею АЗС під брендом «ОККО». Отже, розглядаючи можливі проблеми маркетингової стратегії цього підприємства можна виділити наступні.

1. Зміна споживчих уподобань є важливим трендом у сучасному суспільстві, і однією з головних її характеристик є зростаюча екологічна свідомість споживачів.

Споживачі стають все більш усвідомленими щодо впливу свого споживання на навколишнє середовище та здоров'я, і ця усвідомленість впливає на їх вибір продуктів і послуг. Один із конкретних напрямків цієї зміни - пошук більш екологічно чистих варіантів пального та альтернативних джерел енергії.

По-перше, багато споживачів відмовляються від традиційних видів пального, таких як бензин і дизельне пальне, на користь більш екологічно чистих альтернатив. Електромобілі стають все популярнішими завдяки своєму низькому викиду вуглецю і високій ефективності. Крім того, великий попит на альтернативні види пального, такі як біопальне, газ і водень, свідчить про те, що споживачі активно вибирають енергетичні джерела, які менше шкодять навколишньому середовищу [20].

По-друге, споживачі дедалі більше зацікавлені в використанні альтернативних джерел енергії для своїх побутових потреб. Сонячні панелі, вітряні турбіни і геотермальна енергія стають популярними способами забезпечення будинків і підприємств чистою та сталими джерелами енергії. Ця зміна споживчих уподобань свідчить про те, що споживачі дійсно беруть на себе відповідальність за збереження природи та більш стає майбутнє, вибираючи екологічно чисті альтернативи у сфері енергетики.

2. Конкуренція в галузі мереж автозаправних станцій (АЗС) є надзвичайно активною і зростає з кожним роком. Це викликає потребу постійного модернізування та покращення якості обслуговування та продукції на АЗС. Один із головних аспектів конкуренції - це цінова боротьба. АЗС змагаються за клієнтів, пропонуючи їм більш вигідні ціни на пальне та акції. Це стимулює підприємства постійно аналізувати ринок і пристосовувати ціни до поточних умов.

Крім того, конкуренція вимагає від АЗС розвивати додаткові послуги для клієнтів. Це може включати в себе кафе, автомийки, магазини зі збільшеним асортиментом товарів, пункти зарядки для електромобілів і багато інших сервісів. Розвиток додаткових послуг стає ключовим фактором привертання і утримання клієнтів, оскільки АЗС намагаються створити зручні та комфортні умови для водіїв. В результаті цієї конкурентної боротьби споживачі отримують більше вибору та

зручностей, а мережи АЗС працюють над тим, щоб відповідати їхнім зростаючим очікуванням.

3. Волатильність цін на нафтопродукти є однією з ключових особливостей глобального ринку енергетичних ресурсів. Ця волатильність виникає з багатьох факторів, включаючи політичні конфлікти у країнах-виробниках, природні катастрофи, зміни в обсягах видобутку та попиту на нафту та інші економічні чинники. В результаті ціни на нафту можуть стрибати дуже швидко, що призводить до змін у вартості нафтопродуктів на ринку [14].

Ця волатильність цін на нафтопродукти може мати великий вплив на споживачів. Високі ціни на бензин, дизельне паливо і інші нафтопродукти можуть призвести до збільшення витрат для водіїв і підприємств, що використовують ці продукти в їхніх операціях. Це може призвести до невдоволення споживачів і негативного впливу на їхній бюджет. Крім того, волатильність цін може також вплинути на рішення компаній щодо інвестицій у ефективність споживання енергії та розвитку більш сталої енергетичної інфраструктури. Таким чином, волатильність цін на нафтопродукти має широкий вплив на економіку та суспільство в цілому.

4. Розвиток технологій і поява електрокарів справді перетворюють ландшафт автомобільної індустрії та енергетики. Ця технологічна революція вже змінює уявлення про транспорт майбутнього і має потенціал вплинути на споживчі уподобання і звички водіїв. Електрокари, які використовують електрику як джерело енергії, стають все більш популярними через свою більшу екологічність і знижену залежність від нафтових палив.

Ця технологічна інновація створює справжню проблему для АТ «Концерн Галнафтогаз» і інших компаній у галузі нафто- та газовидобувної промисловості. Зменшення попиту на бензин і дизельне паливо може призвести до скорочення обсягів продажу нафтопродуктів на їхніх АЗС, що може суттєво вплинути на їхні прибутки і бізнес-модель. Щоб вижити в цьому новому середовищі, компанії, як «Концерн Галнафтогаз», мають адаптуватися і шукати нові способи розвитку бізнесу, можливо, розширюючи свою присутність у секторах енергетики або інших областях зеленої технології. Технологічні інновації дійсно визивають глибокі зміни

у багатьох галузях, і компанії повинні бути готові адаптуватися до цього нового стану справ.

5. Державне регулювання відіграє важливу роль у функціонуванні АТ «Концерн Галнафтогаз» та інших компаній у галузі нафто- та газовидобувної промисловості. Зміни в законодавстві можуть мати значний вплив на їхню діяльність, особливо якщо це стосується екологічних стандартів і норм. Основна сфера, де такі зміни можуть відчутно вплинути, - це вимоги щодо обмеження викидів парникових газів і інших забруднюючих речовин у повітря та навколишнє середовище [27].

З одного боку, більш суворі екологічні стандарти можуть змусити компанії, такі як АТ «Концерн Галнафтогаз», інвестувати в нові технології і процеси, щоб зменшити вплив своєї діяльності на навколишнє середовище. Це може включати в себе впровадження більш ефективних методів видобутку і очищення, а також зменшення використання шкідливих речовин. З іншого боку, такі нові стандарти можуть підвищити витрати і збільшити бюрократичну складність у сфері ведення бізнесу для компаній, що працюють у цьому секторі.

Отже, державне регулювання може мати суттєвий вплив на діяльність АТ «Концерн Галнафтогаз». Компанії мають вести постійний моніторинг законодавства і бути готовими адаптуватися до нових вимог і нормативів, які можуть виникнути у майбутньому, щоб забезпечити свою сталість і відповідність нормам довкілля.

6. Репутаційні ризики є серйозною та надзвичайно важливою проблемою для АТ «Концерн Галнафтогаз» та інших компаній у галузі нафто- та газовидобувної промисловості. Великі обсяги видобутку та обробки нафти і газу можуть призвести до потенційних загроз для довкілля, які можуть включати в себе виток нафтопродуктів, аварії нафтопроводів або екологічні катастрофи. В таких ситуаціях не лише фінансові втрати, а й погіршення репутації можуть вплинути на діяльність компанії та її співробітників.

Перше, що слід врахувати, - це велика увага громадськості до питань довкілля та екології. Будь-який інцидент, пов'язаний з виток нафти чи іншими подібними

негараздами, може привести до суворого осуду громадськості і засудження. Це може призвести до втрати довіри до компанії та її продуктів, а також до судових позовів і штрафів.

По-друге, репутаційні ризики можуть вплинути на відносини з інвесторами, банками та іншими стейкхолдерами. Інвестори можуть зняти свої інвестиції або не надавати новий капітал у випадку, якщо компанія має погану репутацію в галузі довкілля та безпеки. Також може зменшитися можливість отримання кредитів та укладання важливих бізнес-угод. Усе це може серйозно підірвати фінансову стійкість компанії та її можливості для подальшого розвитку. Отже, управління репутаційними ризиками є надзвичайно важливим аспектом у діяльності АТ «Концерн Галнафтогаз» та інших підприємств у цій галузі [31].

7. Комунікаційна стратегія має вирішальне значення для підприємства, особливо для АТ «Концерн Галнафтогаз» і інших компаній у галузі нафто- та газовидобувної промисловості. Невдалий підхід до комунікацій може суттєво підірвати репутацію підприємства і призвести до серйозних наслідків.

Перше, що слід враховувати, - це велика увага споживачів до екологічних та етичних аспектів діяльності підприємств. Люди все більше цікавляться екологічною відповідальністю компаній та їхнім внеском у збереження природи. Тому важливо, щоб комунікаційна стратегія підприємства демонструвала його зобов'язання до екологічної сталості та етичної діяльності. Якщо це не враховано, то споживачі можуть відвернутися від підприємства на користь більш сталого конкурента.

По-друге, комунікація повинна бути ефективною в кризових ситуаціях. Наприклад, в разі витоку нафтопродуктів або інших екологічних інцидентів, важливо мати готовий план комунікації, який допоможе ефективно і вчасно сповістити громадськість про ситуацію і дії, які вживає підприємство для її врегулювання. Недоцільна або нечесна комунікація в таких ситуаціях може призвести до ще більшого негативного впливу на репутацію підприємства та до серйозних правових наслідків [17].

Отже, комунікаційна стратегія є ключовим елементом для підприємства АТ «Концерн Галнафтогаз» і для інших компаній у подібних галузях. Вона повинна бути добре продуманою, відповідати сучасним вимогам споживачів та бути готовою до ефективного взаємодії з громадськістю в будь-яких обставинах.

Загалом, для успішного утримання лідерської позиції у галузі нафтопродуктів, "Концерн Галнафтогаз" повинен уважно аналізувати та адаптуватися до змін у споживчих уподобаннях, екологічних та енергетичних тенденціях, а також забезпечувати інновації та високу якість обслуговування для збереження та розширення своєї клієнтської бази в умовах зростаючої конкуренції.

Висвітлені виклики вказують на потребу АТ "Концерн Галнафтогаз" у глибокому перегляді своєї маркетингової стратегії в умовах глобальної волатильності цін на нафтопродукти та революційного розвитку технологій у сфері автомобільної індустрії. Необхідно активно адаптуватися до змін у споживчих уподобаннях, забезпечуючи сталість бізнесу та розширюючи присутність у секторах зеленої технології та енергетики. Важливо зберегти лояльність клієнтів, пропонуючи ефективні та екологічно чисті альтернативи. Тільки таким чином компанія зможе успішно оптимізувати свою стратегію та забезпечити стійкий розвиток у змінливих умовах глобального ринку.

РОЗДІЛ 3

ОСНОВНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ АТ «КОНЦЕРН ГАЛНАФТОГАЗ»

3.1. Основні напрямки удосконалення маркетингової стратегії АТ «Концерн Галнафтогаз»

Проведений аналіз маркетингової стратегії АТ «Концерн Галнафтогаз» показав, що компанія використовує стратегію лідера, яка реалізується через товарну, цінову стратегії, стратегію просування та є в цілому ефективною, але має свої переваги та недоліки. Зважаючи на посилення конкуренції та загальні зміни на ринку палива в Україні доцільно проаналізувати можливі напрямки удосконалення маркетингової стратегії АТ «Концерн Галнафтогаз».

Для визначення напрямків удосконалення маркетингової стратегії АТ «Концерн Галнафтогаз» визначимо цілі реалізації маркетингової стратегії на 2024-2025 роки:

- збільшення ринкової частки до 30% (на даний час ринкова частка компанії складає 25%);
- збільшення чистого прибутку.

Для збільшення ринкової частки компанії пропонуємо розглянути такі напрямки як оптимізація цінової політики, розширення асортименту послуг, відкриття нових заправок, проведення рекламних заходів та участь в благодійних заходах для покращення репутації компанії. Для збільшення чистого прибутку можна підвищувати ціни на послуги (але, в нашому випадку це приведе до зниження попиту), збільшувати обсяг надання послуг (шляхом відкриття нових заправок та створення мережі заправок ОККО в країнах ЄС), зниження витрат.

Для визначення можливості оптимізації цінової політики проаналізуємо рівень цін на українському ринку палива станом в табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Огляд цін на ринку палива України в 2023 році, грн.

Мережа заправок	95+	95	ДП+	ДП	ГАЗ
OKKO	49,99	47,99	49,99	45,99	23,29
SOKAR	54,99	49,49	51,39	47,19	22,99
WOG	50,99	47,99	49,49	45,99	23,69
UGO	48,95	45,95	відсутнє	44,95	21,95
AMIC	46,29	45,29	44,99	43,99	відсутній
KLO	49,59	46,99	47,99	43,89	22,54
MOTTO	46,78	43,98	46,78	43,98	22,28
Середній рівень цін	49,65	46,81	48,44	45,14	22,79
Відхилення цін OKKO, грн.	0,34	1,18	1,55	0,85	0,50
Відхилення цін OKKO від середньоринкових, %	0,68%	2,52%	3,20%	1,88%	2,19%

Джерело: [1]

Як бачимо, рівень цін АТ «Концерн Галнафтогаз» (АЗС «ОККО») вищий, ніж середній рівень цін на ринку. При цьому, рівень цін на бензин А95+ вищий всього на 0,68% (що не є принциповим для клієнтів компанії), ціни на бензин А95 вище на 2,52, на дизельне паливо вище на 1,88%, ДП+ на 3,2%, на газ вище на 2,19%. Основними конкурентами компанії є мережі заправок SOKAR та WOG, які в середньому мають рівень цін як і АЗС «ОККО» (на деякі продукти вищі, а на деякі дешевше). Оскільки цільова аудиторія АТ «Концерн Галнафтогаз» порівнює ціни з основними конкурентами, то зниження ціни не є доцільним, оскільки не сприятиме розширенню сегменту покупців, але знизить прибуток компанії. При цьому, необхідно слідкувати, щоб рівень цін на паливо АТ «Концерн Галнафтогаз» був не більше, ніж як на 5% вищим за середні ринкові ціни та не вище, ніж на 2% від ціни основних конкурентів, оскільки якщо різниця цін буде більше, то компанія може почати втрачати своїх клієнтів.

Для розширення асортименту послуг АТ «Концерн Галнафтогаз» проаналізуємо послуги конкурентів та попит на ринку. Зазначимо, що АТ «Концерн Галнафтогаз» надає не тільки послуги заправки паливом, а й має мережу ресторанів, кафе та магазинів, які розташовані на заправці або поруч з нею. Мережі заправок «ОККО» надають широкий перелік послуг: оформлення страхового полісу, зарядка електромобілю, отримання посилок (пункт видачі), оплата послуг в терміналах самообслуговування, автомобільні мийки, чистка авто, шиномонтаж,

підкачка коліс, СТО, обмін валют, пеленальні столики, спортивні турники. Також, компанія ще в 2006 році зазначала, що кожна зупинка буде обладнана безкоштовними душовими кабінами для водіїв, однак, станом на 2023 рік компанія не установила душові кабінки.

Перспективним буде створення сервісу для водіїв (платного), де вони зможуть прийняти душ, випрати білизну та відпочити. Для визначення можливого попиту на такі послуги було проведено опитування клієнтів мережі «ОККО», яким були поставлені запитання:

- Чи хотіли б ви користуватись послугами душової kabіни, пральні, кімнати відпочинку?
- Чи готові Ви оплачувати за ці послуги?
- Як часто Ви плануєте користуватись такими послугами, якщо мережа «ОККО» Вам їх запропонує?

Результати опитування наведені на рис.3.2 та на рис.3.3.

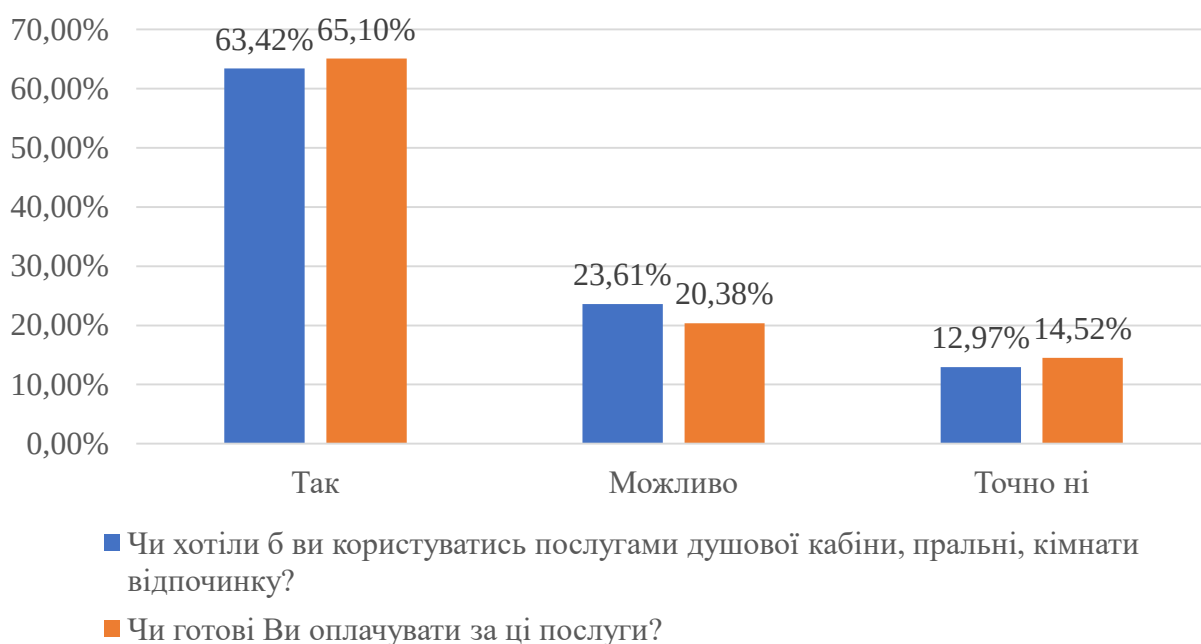


Рисунок 3.2 – Результати опитування щодо актуальності послуг душової kabіни, пральні, кімнати відпочинку

Джерело: складено автором за результатами опитування

Як бачимо з рис.3.1, 63,42% клієнтів бажали б користуватись послугами душової kabіни, пральні, кімнати відпочинку і готові оплачувати за ці послуги, що вказує на існуючий попит.

Прогнозована частота користування послугами наведена на рис.3.3.

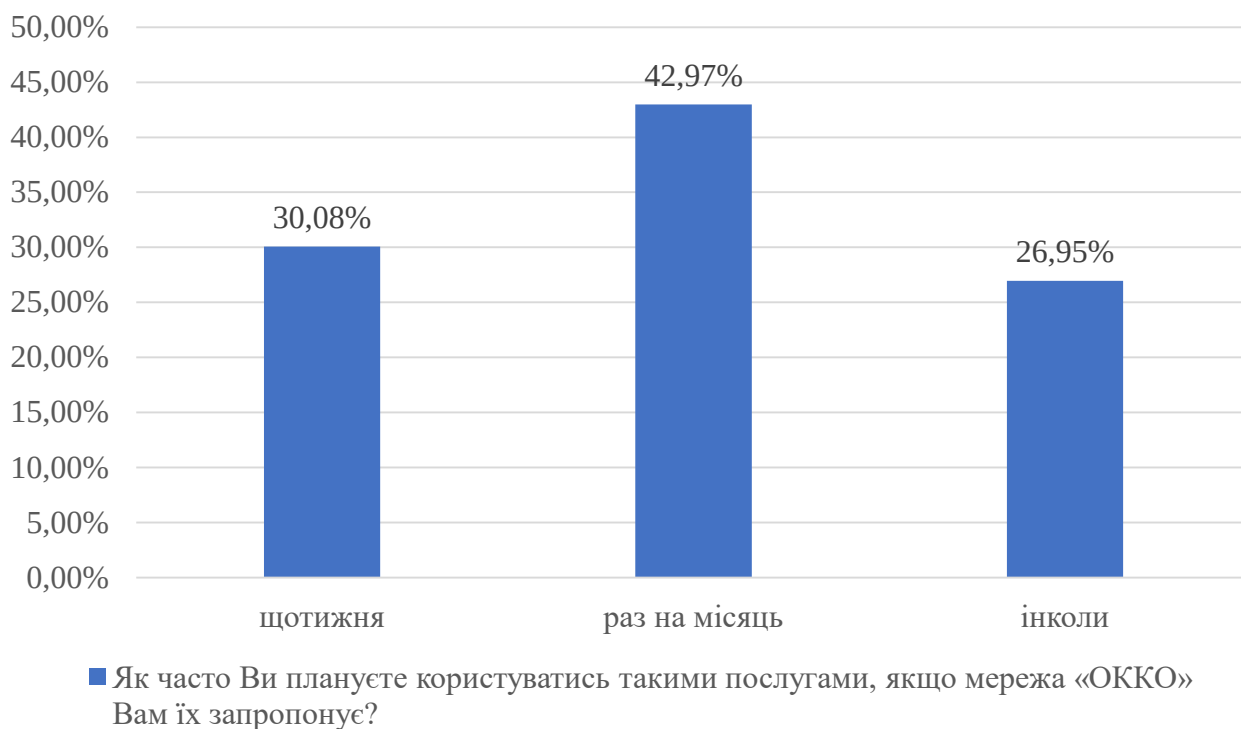


Рисунок 3.3 – Результати опитування щодо планової частоти користування послугами душової kabіни, пральні, кімнати відпочинку

Джерело: складено автором за результатами опитування

З рис.3.3 бачимо, що ті респонденти, які зазначили, що їх цікавлять дані послуги, готові користуватись ними щотижня – 30,08%, раз на місяць – 42,97% та інколи, залежно від ситуації – 26,95%.

Тобто, доцільним є надання таких послуг на заправках, які розташовані на популярних трасах, якими пролягають довгі маршрути та які мають гарну частоту відвідування.

Зазначимо, що компанія АТ «Концерн Галнафтогаз» (АЗС «ОККО») має гарну репутацію, однак, в період, коли суспільство прагне до екологічного ведення бізнесу, приділяє увагу охороні оточуючого середовища, то питання шкоди від автомобілів, які заправляються паливом, стає все гострішим. Тому, в майбутньому Європа і Україна прагнуть перейти на використання електромобілів. Це

реалізується не скоро, але сильно вплине на діяльність компанії. Тому вже зараз необхідно мати на кожній заправці зарядки для електромобілів. Також, для покращення репутації компанії пропонуємо на заправках розмістити інформаційні стенди для водіїв, де буде наголошено на шкоді автомобілів, що заправляються паливом та звернення до водіїв, щоб ті, хто має фінансову можливість переходили на електромобілі.

Окрім того, пропонуємо для підвищення лояльності цільової аудиторії та суспільства в цілому брати участь в благодійних заходах. Напрямки благодійності для АТ «Концерн Галнафтогаз» є:

- участь в програмах з лісозахисту та висадження нових дерев. Це сприятиме компенсації викидів вуглецю та покращенню стану довкілля;
- допомога ЗСУ. Оскільки в країні іде війна допомога збройним силам збільшить лояльність суспільства.

Участь в програмах з лісозахисту та висадження нових дерев можна реалізувати через такі заходи:

- організація днів висадження дерев. Пропонуємо створити ініціативу з висадження нових дерев, в якій можуть брати участь працівники АЗС та добровольці. Треба виділити необхідні ресурси, такі як саджанці та інструменти.
- партнерство із екологічними організаціями. Пропонуємо укласти партнерство з екологічними неприбутковими організаціями, які спеціалізуються на лісозахисті та екосистемах.

В рамках допомоги ЗСУ пропонуємо обрати певну категорію послуг (наприклад, послуги кафе та ресторанів) і 3% від доходів від даних послуг щомісяця перераховувати на потребу ЗСУ. Або, цілеспрямовано виділити 10 млн. грн. та дізнатись про потреби певних категорій збройних сил особисто закупити необхідну зброю та передати її ЗСУ.

Також перспективним є відкриття нових заправок «ОККО». Для вибору місця розташування заправки доцільно проводити ретельний аналіз завантаженості трас,

попиту, споживацьких очікувань та наявних конкурентів на певних територіях. Зважаючи на те, що в Україні вже маже 2 роки триває повномасштабна війна та час від часу цілями ворожих атак стають саме заправки, до закінчення війни інвестування у відкриття нових заправок є ризикованим.

Можливим є відкриття мережі заправок «ОККО» в країнах ЄС. Враховуючи територіальне розташування, спочатку доцільно відкрити заправки в Польщі, це дозволить компанії АТ «Концерн Галнафтогаз» розширити ринок збуту та збільшити свої доходи та прибутки.

Зниження витрат дозволить компанії збільшити чистий прибуток, але може вплинути на якість послуг, залежно від того, на яких саме витратах буде проводитись економія. Економія на заробітній платі знизить мотивацію персоналу, економія на витратних матеріалах при обслуговуванні заправок, кафе, ресторанів приведе до зниження якості послуг. Можливою є економія за рахунок оптимізації логістичних витрат. Однак, в умовах війни складно точно планувати маршрути поставки палива та товарів в точки продажу компанії.

Отже, для удосконалення маркетингової стратегії АТ «Концерн Галнафтогаз» нами було розглянуто перспективні напрямки та визначено оптимальні для компанії з урахуванням її ринкової позиції та впливу зовнішніх факторів. Зважаючи на це основними напрямками удосконалення маркетингової стратегії АТ «Концерн Галнафтогаз» є розширення асортименту послуг, створення мережі заправок в Польщі, участь в благодійних заходах, проведення рекламної кампанії для просування послуг і покращення репутації бренду «ОККО».

3.2. Обґрунтування вибору маркетингової стратегії АТ «Концерн Галнафтогаз»

На даний час АТ «Концерн Галнафтогаз» використовувало стратегію лідерства та позиціонувало себе як постачальника послуг преміум-класу. Оскільки на ринку України компанія має значну частку 25%, а планується її зростання до

30%, а розширення мережі заправок в Україні є ризикованим, тому доцільно відкрити мережу заправок в Польщі.

Проведемо аналіз стратегічних позицій АТ «Концерн Галнафтогаз» за допомогою матриці Томпсона і Стрікланда (рис.3.4).

Зважаючи на дефіцит палива на заправках в Україні в 2022 році через воєнні дії, в 2023 році ринок зростає, а попит на пальне стабільний. Компанія є лідером ринку з часткою 25%, а тому має сильну конкурентну позицію в Україні, але ще невідома в Польщі.

II Квadrant стратегій	<i>Швидке зростання ринку</i>	I Квadrant стратегій
Відкриття заправок в Польщі		Паливо, ПММ, нафта, нафтопродукти Послуги ресторанів, кафе, магазину
Слабка конкурентна позиція Сильна конкурентна позиція		
III Квadrant стратегій	<i>Повільне зростання ринку</i>	IV Квadrant стратегій

Рисунок 3.4 – Матриця Томпсона і Стрікланда АТ «Концерн Галнафтогаз»

Джерело: складено автором

Продукція та послуги компанії потрапили в перший квадрант, а тому для них доцільно обрати стратегію вертикальної інтеграції, центрованої диверсифікації, концентрації, тож доцільно розглянути шляхи розширення асортименту послуг та рекламування продуктів компанії. При цьому, на ринку Польщі АТ «Концерн Галнафтогаз» ще немає сильних позицій, а тому в даному випадку розглядаємо стратегії 2 квадранту – стратегію розвитку.

Розглянемо актуальну для АТ «Концерн Галнафтогаз» стратегію за допомогою матриці І Ансоффа на рис.3.5.

		Ринок	
		Старий	Новий
Товар	Старий	Стратегія вдосконалення діяльності Паливо, ПММ, нафта, нафтопродукти Послуги ресторанів, кафе, магазину	Стратегія розвитку ринку Відкриття заправок в Польщі
	Новий	Стратегія розробки товару	Стратегія диверсифікації

Рисунок 3.5 – Матриця І. Ансоффа АТ «Концерн Галнафтогаз»

Джерело: складено автором

Отже, для просування продукції та послуг компанії в Україні рекомендується стратегія вдосконалення діяльності, а для просування послуг Польщі стратегія розвитку ринку.

Здійснимо оцінку привабливості стратегічних підрозділів АТ «Концерн Галнафтогаз» за допомогою матриці McKinsey. Для оцінки позицій товарних категорій АТ «Концерн Галнафтогаз» буде проведено розрахунок інтегральних показників, які визначаються як «високі», «середні» та «низькі» на основі впливу різних факторів.

Проведемо розрахунок факторів, які будуть використовуватися для оцінки привабливості галузі діяльності АТ «Концерн Галнафтогаз» та його конкурентної позиції на ринку України за таблицею 3.2.

Таблиця 3.2 – Оцінка привабливості ринку пального та нафтопродуктів в Україні

Показники	Вага	Результати оцінювання експертами привабливості ринку					
		експерт 1	експерт 2	експерт 3	експерт 4	експерт 5	Інтегр. оцінка
Темп росту ринку	0,2	5	4	5	4	4	0,88
Ринкова конкуренція	0,2	5	5	5	4	5	0,96
Прибуковість підприємств галузі	0,2	4	4	5	4	4	0,84
Розмір стартових інвестицій	0,2	4	3	3	3	4	0,68
Державне регулювання ринку	0,2	4	4	4	5	4	0,84
Усього	1						4,2

Джерело: складено автором

Оцінка показників здійснювалась за п'ятибальною системою, враховуючи думки п'яти експертів, які є працівниками АТ «Концерн Галнафтогаз». Результати оцінки привабливості ринку пального показали, що навіть при погіршенні умов ведення бізнесу через війну в країні, ринок володіє високим рівнем привабливості – 4,2 балів. Таким чином, навіть наразі рівень конкуренції на ринку залишається високим.

Також проаналізуємо привабливість ринку пального в Польщі. Ринок пального в Польщі конкурентноспроможний, оскільки працюють численні міжнародні та місцеві пально-енергетичні компанії. З 2021 по 2023 рік ціни на пальне зросли та ціни на бензин А-95 склали в грудні 2023 році 6,29 злотих (що еквівалентно 60 грн. та відповідає рівню цін в грудні в Україні). Уряд Польщі регулює ринок шляхом оподаткування та в 2022 році ставка ПДВ зросла з 8% до 23%. Рівень платоспроможності польського населення вищий, ніж українського так як і рівень економіки Польщі вищий і в Україні 2 роки триває повномасштабна війна. Оцінку привабливості ринку пального та нафтопродуктів в Польщі наведемо в табл.3.3.

Таблиця 3.3 – Оцінка привабливості ринку пального та нафтопродуктів в Польщі

Показники	Вага	Результати оцінювання експертами привабливості ринку					
		експерт 1	експерт 2	експерт 3	експерт 4	експерт 5	Інтегр. оцінка
Темп росту ринку	0,2	5	4	5	5	5	0,96
Ринкова конкуренція	0,2	5	4	5	4	5	0,92
Прибутковість підприємств галузі	0,2	4	5	5	4	4	0,88
Розмір стартових інвестицій	0,2	4	3	3	3	4	0,68
Державне регулювання ринку	0,2	4	3	3	4	3	0,68
Усього	1						4,12

Джерело: складено автором

Рівень привабливості ринку пального та нафтопродуктів в Польщі також на високому рівні 4,12 балів, хоча і регулюється сильніше, ніж в Україні.

Далі проведемо оцінку рівня конкурентоспроможності АТ «Концерн Галнафтогаз» відносно основних конкурентів на ринку пального та нафтопродуктів в Україні та в Польщі.

Таблиця 3.4 – Оцінка «конкурентоспроможності» АТ «Концерн Галнафтогаз» відносно основних конкурентів на ринку пального та нафтопродуктів в Україні

Показники	Вага	Результати оцінки експертами конкурентоспроможності					узагальнена оцінка
		експерт 1	експерт 2	експерт 3	експерт 4	експерт 5	
Якість послуг	0,25	5	5	5	5	5	1,25
Широта асортименту послуг	0,2	5	5	5	5	5	1
Цінова політика	0,2	4	5	5	4	4	0,88
Фінансові ресурси	0,15	4	5	5	5	5	0,72
Виробничі можливості	0,2	5	5	5	5	5	1
Усього	1						4,85

Джерело: складено автором

Отже, підприємство АТ «Концерн Галнафтогаз» на ринку України має високий рівень конкурентоспроможності – 4,85 балів.

Таблиця 3.5 – Оцінка «конкурентоспроможності» АТ «Концерн Галнафтогаз» відносно основних конкурентів на ринку пального та нафтопродуктів в Польщі

Показники	Вага	Результати оцінки експертами конкурентоспроможності					
		експерт 1	експерт 2	експерт 3	експерт 4	експерт 5	узагальнена оцінка
Якість послуг	0,25	5	5	5	5	5	1,25
Широта асортименту послуг	0,2	5	5	5	5	5	1
Цінова політика	0,2	4	4	5	4	4	0,84
Фінансові ресурси	0,15	4	5	5	5	5	0,72
Виробничі можливості	0,2	4	5	4	4	5	0,88
Усього	1						4,69

Джерело: складено автором

Як бачимо, рівень конкурентоспроможності АТ «Концерн Галнафтогаз» на ринку Польщі також високий – 4,69 бали, однак, необхідно здійснити значні інвестиції для розвитку мережі АЗС в Польщі.

За результатами оцінювання привабливості галузі та «конкурентоспроможності» АТ «Концерн Галнафтогаз» в Україні та Польщі побудуємо матрицю McKinsey на рис.3.6.

Рівень привабливості галузі	слабкий			
	середній			
	Високий (4,69-4,85)			Паливо, ПММ, нафта, нафтопродукти Послуги ресторанів, кафе, магазину Відкриття заправок в Польщі
		Низький	Середній	Високий (4,12-4,2)
Рівень конкурентоспроможності підприємства				

Рисунок 3.6 – Матриця McKinsey «привабливість галузі – конкурентна позиція» АТ «Концерн Галнафтогаз» в Україні та Польщі

Джерело: складено автором

Як бачимо, послуги заправок АТ «Концерн Галнафтогаз» в Україні та Польщі мають сильні стратегічні позиції. Доцільним є використання стратегії інвестування в розвиток.

Порівняємо результати, отримані 3 методами в табл.3.6.

Таблиця 3.6 – Порівняння результатів визначення оптимальної маркетингової стратегії АТ «Концерн Галнафтогаз» для просування послуг в Україні та відкриття АЗС в Польщі

Методика	Стратегія	Заходи
Матриця Томпсона и Стрікланда	Для просування послуг та продукції в Україні - стратегія вертикальної інтеграції, центрованої диверсифікації, концентрації Для відкриття АЗС в Польщі - стратегію розвитку	Для просування послуг та продукції в Україні – збільшення
Матриця І. Ансоффа	Для просування послуг та продукції в Україні – стратегія вдосконалення діяльності Для відкриття АЗС в Польщі - стратегія розвитку ринку	послуг, проведення благодійних заходів Для відкриття АЗС в Польщі –
Матриця McKinsey	Для просування послуг та продукції в Україні – стратегія інвестування в розвиток Для відкриття АЗС в Польщі - стратегія інвестування в розвиток	проведення рекламної кампанії

Джерело: розроблено автором

Отже, для досягнення стратегічних маркетингових цілей в 2024 році пропонуємо визначити 2 перспективних напрямки – розвиток бізнесу в Україні та відкриття мережі АЗС в Польщі. Для збільшення ринкової частки в Україні пропонуємо розширити асортимент послуг та провести благодійні заходи, а для просування мережі АЗВ «ОККО» в Польщі пропонуємо провести рекламні заходи.

3.3. Розрахунок економічної ефективності запропонованих напрямків удосконалення маркетингової стратегії АТ «Концерн Галнафтогаз»

Визначимо необхідні фінансові ресурси для проведення заходів з удосконалення маркетингової стратегії та визначимо очікуваний економічний ефект від їх проведення.

Нами було запропоновано розширення послуг та створення приміщень, де водії зможуть прийняти душ, випрати одяг та відпочити. Всього за рік планується створити дані послуги на 20 заправках.

Розрахуємо необхідні інвестиції для будівництва приміщення та його обладнання в табл.3.7.

Таблиця 3.7 – Бюджет витрат на обладнання кімнати для відпочинку, душових кабін та пральні

Стаття витрат	Вартість, тис.грн.	Кіл-ть	Сума, тис.грн.
Вартість будівництва приміщення (3 душових кабінки, туалет, пральня, 6 кімнат для сну, розрахованих на 1-2 особи)	150	1	150
Душові кабінки	15	3	45
Унітаз	10	1	10
Пральна машина	17	2	34
Сушильна машина	12	2	24
Меблі для кімнати (ліжко, тумба, стул, шафа)	30	6	180
Коврики, постільна білизна, рушники	20	1	20
Всього			463

Джерело: розроблено автором

Отже, вартість створення 1 комплексу складе 463 тис.грн., а їх буде створено 20, тож витрати складуть:

$$463 \cdot 20 = 9260 \text{ тис.грн.}$$

Розрахуємо операційні витрати на надання даних послуг за рік в табл.3.8.

Таблиця 3.8 – Бюджет операційних витрат на надання послуг відпочинку, душових кабін та пральні

Стаття витрат	за місяць, тис.грн.	за рік, тис.грн.
Оплата праці менеджера (видає рушники, білизну, інформує клієнтів)	15	180
Витратні матеріали (порошок, мило, миючі засоби тощо)	3	36
Комунальні платежі (вода, електроенергія)	10	120
Всього		336

Джерело: розроблено автором

Отже, за рік витрати складуть 336 тис.грн. на одній точці та витрати на 20 точках кладуть:

$$336 \cdot 20 = 6\,720 \text{ тис.грн.}$$

Заплануємо доходи від надання послуг виходячи з тарифів та частоти користування послугами.

Таблиця 3.9 – Прогноз доходів від надання послуг відпочинку, душових кабін та пральні

Послуга	Ціна	Кіл-ть надання послуги за день	Дохід від надання послуги за рік, тис.грн.
Прийом душу (20 хвилин)	100	12	438
Послуги прання одягу (самообслуговування), ціна за 1 прання +сушку	150	8	438
Послуги кімнату відпочинку (за 1 годину)	100	30	1095
Всього			1971

Джерело: розроблено автором

Отже, доходи від надання послуг відпочинку, душових кабін та пральні на 1 заправці складуть 1971 тис.грн. за рік.

Доходи від роботи 20 точок складуть:

$$1971 \cdot 20 = 39\,420 \text{ тис.грн.}$$

Економічний ефект від надання послуг за рік складе:

$39\,420 - 6720 = 32700$ тис.грн. – прогнозоване зростання прибутку до оподаткування.

Розрахуємо період окупності витрат:

$$9260 / 32700 = 0,3 \text{ року або 4 місяці}$$

Наступний захід, який пропонується провести в 2024 році – це організація благодійних заходів. Ми визначили 2 перспективних напрямки для благодійності для компанії АТ «Концерн Галнафтогаз» - участь в програмах з лісозахисту та висадження нових дерев та допомога ЗСУ. Однак, в умовах війни суспільство буде більш лояльним до тих компаній, які приймають активну участь в обороні країни. Пропонуємо створити акцію, що 2% від доходів підприємства протягом 2024 року будуть відраховуватись на потреби ЗСУ. Для цього буде створено фонд допомоги ЗСУ на якому будуть акумулюватись ці грошові кошти та працівників відділу ПР буде щомісяця складати та оприлюднювати звіти про зібрані грошові кошти та їх використання. Для використання грошових коштів будуть вивчатись потреби ЗСУ за запитами командирів частин та проводитись закупка транспорту, дронів, зброї тощо.

Проведення таких заходів та висвітлення їх в ЗМІ дозволить збільшити лояльність клієнтів. Ті ж сегменти споживачів, які не є прихильниками компанії, а користуються її послугами час від часу, стануть частіше обирати «ОККО», щоб стати дотичним до допомоги суспільству, адже від оплачених ним грошей 3% піде на благодійність. Заплануємо, що завдяки розширенню асортименту послуг та благодійних заходам ринкова частка компанії зросте з 25% до 30%, визначимо запланований обсяг продаж в 2024 році.

В 2022 році компанія мала дохід 2 929 866 тис.грн., що відповідало ринковій частці 25%, для досягнення ринкової частки 30% компанії необхідно отримати дохід у розмірі 3 515 839 тис.грн.

$$3515839 - 2929866 = 585\,973 \text{ тис.грн.}$$

Темп росту складе:

$$585\,973 / 2929866 * 100\% = 20\%.$$

Витрати на фінансування благодійних заходів складуть:

$$3515839 * 3\% = 105\,475 \text{ тис.грн.}$$

Складемо прогноз фінансових результатів після проведення заходів з благодійності в 2024 році в табл.3.10.

Таблиця 3.10 – Прогноз фінансових результатів після проведення благодійних заходів та збільшення ринкової частки, тис.грн.

Показник	2022	2024	Відхилення, тис.грн.	Відхилення, %
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів робіт, послуг)	2 929 866	3 515 839	585 973	20,00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	1 611 220	1 933 464	322 244	20,00
Валовий прибуток	1 318 646	1 582 375	263 729	20,00
Інші операційні доходи	15 221	15 221	0	0,00
Адміністративні витрати	1 083 131	1 083 131	0	0,00
Витрати на збут	11 484	11 484	0	0,00
Інші операційні витрати	355 274	355 274	0	0,00
Прибуток від операційної діяльності	-116 022	147 707	263 729	-227,31
Інші фінансові доходи	894 834	894 834	0	0,00

Продовження табл.3.10

Інші доходи	19 864	19 864	0	0,00
Фінансові витрати	440 863	440 863	0	0,00
Інші витрати	267 629	267 629	0	0,00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	90 184	353 913	263 729	292,43
Податок на прибуток	-93 297	63 704	157 001	-168,28
Чистий фінансовий результат, прибуток	183 481	290 209	106 728	58,17

Джерело: розроблено автором

Отже, економічний ефект від проведення благодійних заходів складе 106 728 тис.грн. або зростання чистого прибутку підприємства за рік на 58,17%.

Сукупний економічний ефект від удосконалення маркетингової стратегії АТ «Концерн Галнафтогаз» на українському ринку складе:

$$32700 + 106728 = 139\,428 \text{ тис.грн. за рік}$$

Окрім того, пропонується створення мережі заправок в Польщі. Для визначення точного економічного ефекту для даного заходу необхідно провести ретельні розрахунки вартості будівництва заправок, закупки обладнання. Наведемо спрощені розрахунки в дод. А. Отже, вартість створення 1 заправки складе 4397 тис.грн. Заплануємо в 2024 році відкрити 10 заправок в Польщі, витрати складуть:

$$4397 * 10 = 43\,970 \text{ тис.грн.}$$

Фінансування буде проводитись за рахунок власних коштів компанії, яка має станом на 31.12.2022 року 6 956 394 тис.грн. власного капіталу, з яких 4 784 496 тис.грн. становить нерозподілений прибуток.

Доходи однієї заправки в 2022 році склали 3622 тис.грн. Визначимо середній рівень рентабельності продаж за даними 2020-2022 років:

$$(7,26 + 2,24 + 1,21) / 3 = 3,9\%$$

Рентабельність продажів в Польщі приймемо на рівні 3,9%, тож визначимо очікуваний економічний ефект від відкриття мережі заправок в Польщі за рік:

$$3622 * 10 * 3,9\% = 1\,412,58 \text{ тис.грн.}$$

Визначимо період окупності інвестицій:

$$43970 / 1412,58 = 31 \text{ рік}$$

Оскільки інвестиційний період більше 10 років, то на даний час інвестувати в розвиток мережі заправок в Польщі недоцільно, це обумовлено високими закупівельними цінами на пальне, високим рівнем конкуренції та низькою купівельною спроможністю цільової аудиторії.

Отже, проаналізувавши економічну доцільність реалізації запропонованих напрямків удосконалення маркетингової стратегії АТ «Концерн Галнафтогаз» було виявлено, що проведення заходів в межах України є економічно обгрунтованим, а відкриття мережі АЗС в Польщі на даний час не є вигідним, оскільки період окупності витрат складає 31 рік. При цьому, економічний ефект від удосконалення маркетингової стратегії АТ «Концерн Галнафтогаз» на українському ринку 139 428 тис.грн.

ВИСНОВКИ

Маркетингова стратегія – це набір довгострокових рішень щодо способів задоволення потреб існуючих і потенційних клієнтів підприємства за рахунок використання його внутрішніх ресурсів і зовнішніх можливостей. Р. Бест виділяє такі основні маркетингові стратегії: стратегія управління попитом, стратегія збільшення частки ринку, стратегія підвищення прибутковості клієнтів, стратегія управління ринками збуту, стратегії зниження змінних маркетингових витрат, стратегії оптимізації поточних маркетингових інвестицій. Окрім Р. Бест ще багато науковців виділяли види маркетингових стратегій залежно від підходів до їх класифікації. Найбільш популярними є класифікація М. Портера, Ф. Котлера, І. Ансоффа. Маркетингова стратегія є ключовим інструментом, який дозволяє організації зорієнтуватися на ринку, визначити свою унікальну пропозицію та виокремитися серед конкурентів.

Для проведення аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства при формуванні маркетингової стратегії використовуються наступні методики: SWOT-аналіз, PESTLE-аналіз, аналіз ланцюжка створення вартості М. Портера та ще ряд методик. SWOT-аналіз передбачає аналіз сильних сторін, слабких сторін, можливостей та загроз, який дозволяє визначити можливі стратегії поведінки підприємства на ринку. PESTLE-аналіз включає аналіз ключових факторів макросередовища та сили і напрямку їх впливу на підприємство. Аналіз конкурентних сил М. Портера дозволяє визначити рівень конкуренції на ринку та вплив основних сил на конкурентну позицію підприємства, яке аналізується.

Для вибору та формування маркетингової стратегії необхідно виконати попередній аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища компанії. Далі проводиться вибір маркетингових стратегій (товарної, стратегія просування товару, цінової стратегія, інтегрованої стратегії). Обравши маркетингову стратегію складають маркетинговий план. Останнім етапом формування маркетингової стратегії є оцінка і контроль результатів, які відбуваються через порівняння

результатів з цілями. Перегляд маркетингової стратегії необхідно проводити постійно, оскільки з часом та під впливом факторів вона втрачає актуальність.

Проведений аналіз маркетингової стратегії АТ «Концерн Галнафтогаз» показав, що компанія працює на висококонкурентному ринку та є лідером даного ринку. На ринку компанія представлена як мережа АЗК ОККО, яка пропонує своїм споживачам послуги преміум-класу, а самі АЗС територіально охоплюють всю територію України. Не зважаючи на негативний вплив факторів зовнішнього середовища, АТ «Концерн Галнафтогаз» має гарні перспективи для зростання, оскільки має ряд переваг (гарна репутація, висока якість та асортимент товарів та послуг, широка мережа, інноваційність ведення бізнесу, конкурентні ціни). Дослідження складових маркетингової стратегії компанії дозволили виявити, що компанія пропонує оптимальний товарний асортимент (в якому найбільші прибутки приносить продаж палива), використовує різні методи ціноутворення для різних груп товарів, для просування своїх товарів та послуг компанія використовує різні інструменти маркетингових комунікацій (ATL, BTL, інтерактивний маркетинг та спілкування з постачальниками), а для збуту продукції та послуг використовуються нульовий (безпосередньо споживачам) та однорівневий (посередникам, закупівельним компаніям) канали збуту, а також компанія для просування використовує тендери.

На формування маркетингової стратегії АТ «Концерн Галнафтогаз» впливають фактори зовнішнього та внутрішнього середовища. Серед основних факторів зовнішнього середовища є стан розвитку ринку. В 2023 році (станом на 31.10.2023 року) обсяг українського ринку палива виріс на 7,6% відносно аналогічного періоду 2022 року. На ринок поставляється паливо місцевих виробників та імпордне. Українськими виробниками автомобільного бензину є Укртатнафта, Шебелинський НПЗ, Кременчуцький НПЗ. Окрім того, імпортується продукція з ЄС та країн Азії. Держава приймає активну участь в регулюванні ринку палива, оскільки через ракетні обстріли, знищення запасів палива в період війни спостерігався значний дефіцит на ринку в 2022 році та частково в 2023 році. При цьому, негативним є зростання цін на паливо на фоні підвищення курсу валют,

зростання темпу інфляції та зниження купівельної спроможності населення України в 2022-2023 роках. Український ринок палива поділяється на різні сегменти, АТ «Концерн Галнафтогаз» обрало 14 перспективних сегментів для позиціонування своїх послуг. Отже, ключовими аспектами маркетингової стратегії компанії є акцентування уваги на високоякісному сервісі, продажу продукції високої якості та надання послуг преміум-класу.

Було проведено аналіз переваг та недоліків маркетингової стратегії підприємства. За 2020-2022 роки знизилась рентабельність витрат на збут, рентабельність продаж та рентабельність продукції, а також коефіцієнт покриття витрат, що вказує на зниження ефективності маркетингової діяльності компанії за 3 роки. Рівень ефективності маркетингової стратегії АТ «Концерн Нафтогаз» також знизився з 2,53 до 0,63 але все ще знаходиться на нормальному рівні. Ключовими перевагами маркетингової стратегії АТ «Концерн Галнафтогаз» є наявність широкої мережі АЗС (бренд ОККО), пропозиції широкого асортименту послуг, масштабна програма лояльності «Фішка», широке використання маркетингових акцій та промоцій, використання інноваційних технологій, популярність бренду «ОККО». Однак, маркетингова стратегія АТ «Концерн Галнафтогаз» має і ряд недоліків: неврахування зміни споживчих уподобань, високий рівень цін, який знижує конкурентні переваги компанії, потреба розширення пропозиції послуг через появу електрокарів, високі репутаційні ризики. Також, для компанії дуже важливо враховувати аспекти екологічного ведення бізнесу, що необхідно враховувати при удосконаленні маркетингової стратегії.

Для удосконалення маркетингової стратегії АТ «Концерн Галнафтогаз» нами було розглянуто перспективні напрямки та визначено оптимальні для компанії з урахуванням її ринкової позиції та впливу зовнішніх факторів. Зважаючи на це основними напрямками удосконалення маркетингової стратегії АТ «Концерн Галнафтогаз» є розширення асортименту послуг, створення мережі заправок в Польщі, участь в благодійних заходах, проведення рекламної кампанії для просування послуг і покращення репутації бренду «ОККО».

При виборі маркетингової стратегії АТ «Концерн Галнафтогаз» було використано матрицю Томпсона и Стрікланда, матрицю І. Ансоффа та матрицю McKinsey. Для досягнення стратегічних маркетингових цілей в 2024 році запропоновано 2 перспективних напрямки – розвиток бізнесу в Україні та відкриття мережі АЗС в Польщі. Для збільшення ринкової частки в Україні пропонуємо розширити асортимент послуг та провести благодійні заходи, а для просування мережі АЗВ «ОККО» в Польщі пропонуємо провести рекламні заходи.

Проаналізувавши економічну доцільність реалізації запропонованих напрямків удосконалення маркетингової стратегії АТ «Концерн Галнафтогаз» було виявлено, що проведення заходів в межах України є економічно обгрунтованим, а відкриття мережі АЗС в Польщі на даний час не є вигідним, оскільки період окупності витрат складає 31 рік. При цьому, економічний ефект від удосконалення маркетингової стратегії АТ «Концерн Галнафтогаз» на українському ринку 139 428 тис.грн.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. АЗС переважно втримали ціни на пальне в межах до 50 грн/л після скасування податкових пільг із 1 липня. URL: <https://interfax.com.ua/news/economic/920301.html> (дата звернення: 25.12.2023).
2. Акціонерне товариство Концерн Галнафтогаз. *You Control*. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/31729918/
3. Аналіз ринку нафтопродуктів в Україні. 2023 рік. *Pro Consulting*. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-nefteproduktov-v-ukraine-2023-god-1>
4. Аронова В.В. Ситуаційно-процесна діагностика стану маркетингової діяльності на підприємстві: [монографія] / В.В. Аронова, Г.І. Дібніс. – Луганськ: СНУ ім. В. Даля, 2010. – 224 с.
5. АТ «Концерн Галнафтогаз». *Опендатабот*. URL: <https://opendatabot.ua/c/31729918>
6. Багорка М. О. Стратегічний аналіз основних факторів макро- і мікро середовища аграрного виробництва на шляху до екологізації. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство». 2017. Вип. 12. Ч. 1. С. 14-19
7. Багорка М. О., Кадирус І. Г., Миронова О. О. Організація збутової діяльності та системи маркетингових досліджень на підприємстві. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. 2022. Вип. 2 (69). С. 54–61.
8. Багорка, М. О., Кадирус, І. Г., Юрченко, Н. І. Дослідження та аналіз факторів середовища підприємства. *Проблеми сучасних трансформацій*. Серія: економіка та управління. 2022. № 1(4). URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-4-04-02>
9. Балабанова Л. В., Холод І. В. Стратегічний маркетинг: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 630 с.
10. Білоус Н. М., Сазонець І. Л. Визначення корпоративних стратегій та доцільність використання факторингу у їх реалізації. *Ефективна економіка*. 2016. № 10. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5221>

- 11.Бойчук І. В. Напрями стратегічно орієнтованого управління підприємствами на засадах маркетингу. Торгівля, комерція, підприємництво : зб. наук. пр. Львів: Львівська комерційна академія, 2011. № 13. С. 126-131.
- 12.Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
- 13.Завальнюк К. Матричні методи формування стратегій підприємств. Вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. 2016. № 249. С. 274–283.
- 14.Карпій О.П. Аналізування сучасного стану роздрібного автозаправного ринку. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2015. № 6. С. 10-13
- 15.Ковальчук С. В. Вибір пріоритетів маркетингової стратегії – основа комерційного успіху підприємств легкої промисловості. *Вісник Хмельницького національного університету*. Хмельницький: ХНУ, 2008. № 6. Т. 3. С. 52
- 16.Концерн Галнафтогаз. *Офіційний веб-сайт*. URL: <https://www.okko-group.com.ua/companies/okko>
- 17.Косар Н. С., Яричевська Я. І. Загрози та перспективи розвитку операторів на ринку світлих нафтопродуктів України. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2021/nov/25530/nzmened-193-203.pdf>
- 18.Крикавський Є. В., Косар Н. С., Притуляк Н. С. Маркетингові дослідження тенденцій ринку фармацевтичних препаратів. *Наукові праці Донецького національного технічного університету*. Сер.: Економічна. 2014. №5. С. 175-184.
- 19.Куденко Н.В. Маркетингові стратегії фірми: Монографія. К.: КНЕУ, 2002. 245 с.
- 20.Маслак О.І. Напрями регулювання середовища конкуренції на вітчизняному ринку світлих нафтопродуктів. *Інфраструктура ринку*. 2016. № 1. С. 52-56
- 21.Носонова Л.В. Визначення рівня стратегічного потенціалу машинобудівних підприємств. *Економіка і суспільство*. 2017 № 9. С. 547-555

22.Перевозова І. В., Устенко А. О., Малинка О. Я., Морозова О. С. Концептуальна модель процесу стратегічного управління системою зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2018. № 17. С. 15-21.

23.Приймак В.М. Управління проектами : навч. посіб. К. : Київський національний університет ім. Тараса Шевченка, 2017. 464 с.

24.Райковська І.Т. Критичний огляд сучасних методик стратегічного аналізу. *Вісник ЖДТУ*. №1(59). 2012. С. 172-178.

25.Редченко К. І. Стратегічний аналіз у бізнесі: навчальний посібник [вид. 2-ге, допов.]. Львів : Новий світ -2000, 2003. 272 с.

26.Ринок нафтопродуктів в Україні: особливості споживання у воєнний час. *Pro Consulting*. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/rynok-nefteproduktov-v-ukraine-osobennosti-potrebleniya-v-voennoe-vremya>

27.Скорик Г.І., Пушак Г.І. Розвиток конкуренції на ринку світлич нафтопродуктів: теорія, проблеми і шляхи їх вирішення. *Економічний вісник Донбас*. 2022. № 2 (268). С. 66-73

28.Сохецька А. В. Сучасні тенденції маркетингових досліджень. *Бізнес Інформ*. 2020. № 7. С. 346–352.

29.Стратегічний маркетинг: електронний навчальний посібник для студентів спеціальності 075 Маркетинг, ступеня вищої освіти магістр. Ю.Т. Процишин. Тернопіль: ЗУНУ, 2022. 146 с.

30.Суворова С. Г. Розвиток маркетингових інтернет-досліджень в умовах поширення електронної комерції. *Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту*. Вип. 1 (11). 2012. С 81-89

31.Тертичний О.О., Фурсалова Ю.О. Оцінки діяльності підприємства, що займається релізацією паливо-мастильних матеріалів. *Інфраструктура ринку*. 2018. № 18. С. 214-217

32.Україна стала частиною енергетичної системи Євросоюзу. *Економічна правда*. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2022/03/16/684140/>

- 33.Ashchaulov, V.V. (2013). Formuvannia marketynhovoï stratehii pidpriemstva z urakhuvanniam yoho korporatyvnoi misii [Formation of the marketing strategy of the enterprise taking into account its corporate mission]. *Derzhava ta rehiony – State and regions. Series: Economy and entrepreneurship*, 5 (74), 50–54 [in Ukrainian].
- 34.Best, R. J. (2012). *Market-Based Management*. Pearson; 6th edition.
- 35.English, J. (2020). Marketing strategy. in book: *How to Organise & Operate a Small Business in Australia*. DOI: 10.4324/9781003116028-17
- 36.Ilyashenko, S. (2010). *Marketing. Management. Innovations: monograph*. Sumy: Papyrus Printing House LLC, 623.
- 37.Kendyukhov, A.V., & Faivishenko, D.S. (2012). Assessing brand management efficiency basing on benchmarking, *Actual Problems of Economics*, 137(11), 131-137.
- 38.Kim, W. Ch., & Mauborgne, R. (2015). *Blue Ocean Strategy, Expanded Edition: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*, *Harvard Business Review Press*; Revised ed. Edition
- 39.Koriniev, V. L. & Martynenko, D. O. (2014). Stratehichne planuvannia marketynhu yak skladova adaptivnoho upravlinnia pidpriemstvom [Strategic marketing planning as a component of adaptive enterprise management]. *Derzhava ta rehiony – State and regions. Series: Economics and Entrepreneurship*, no. 3, pp. 71-74 [in Ukrainian].
40. Kotler, F. Armstrong, Saunders, J., Wong, W. (2000). *Fundamentals of Marketing* / trans. from English 2nd ed. Williams Publishing House, 944.
- 41.Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. (2016). *Marketing 5.0: Technology for Humanity* : John Wiley and Sons. 224 pp.
- 42.Kotler., Ph.T. (2015). *Principles of Marketing* Pearson; 16th edition.
- 43.Kudenko, N. V. (2001). Rol i znachennia marketynhovoï stratehii v systemi stratehichnoho planuvannia firmy [The role and significance of the marketing strategy in the strategic planning system of the firm]. *Visnyk Natsionalnogo Universytetu – Bulletin of the National University*, 424, 197-204 [in Ukrainian].
- 44.Lamben, J.-J. (2007). *Market-oriented management. Strategic and operational marketing*.

- 45.OKKO Group. *Latifundist*. URL: <https://latifundist.com/kompanii/1284-okko-group>
- 46.PEST Analysis. Identifying «Big Picture» Opportunities and Threats. URL: https://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_09.htm
- 47.Shpak, N., Kulyniak, I., Gvozd, M., Malynovska, Y., & Sroka, W. (2020). Estimation of the marketing activity of banking structures, *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 68(1), 229-242.
- 48.Teletov, O.S. (2002). Marketing of production and technical purposes: monograph. Sumy, Sumy State University,
- 49.Varadarajan, R. (2015). Strategic marketing, marketing strategy and market strategy. *Academy of Marketing Science Review*, 5(3-4), 78-90.
- 50.Zozulov, A.V. (2005). Industrial market: strategic aspect. Kharkiv, Studtsentr, 238.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1 – Обладнання для АЗС

№ п/п	Перелік обладнання, що підлягає монтажу	Кількість одиниць	Оптова ціна за одиницю, тис. грн	Загальна вартість обладнання, тис. грн.
1	резервуар зберігання палива	2	50	100
2	насосні агрегати марки Fe Petro 4	5	42	210
3	паливна роздавальна колонка (ТРК)	4	127	508
	зливна ванна	1	18	18
	система деаерації (вентиляційна група)	1	255	255
4	технологічні трубопроводи (на всю ділянку)	1	43	43
	ВСЬОГО	19		1 134
	Нараховане обладнання (20 %)			227
	Всього вартість обладнання			1 361
	Транспортні витрати (5 %)			57
	Заготівельно – складські витрати (1,25 %)			14
	Монтаж обладнання (10 %)			113
	Всього по обладнанню			1 545
	Контрольно-вимірювальний пристрій			57
	Спеціальні роботи			113
	Балансова вартість			1 375

Продовження додатку А

Таблиця А.2 – Зведений кошторисно-фінансовий розрахунок

Основні засоби	Сума, тис. грн.	У відсотках до підсумку
Будівлі та споруди	150,00	3,41%
Санітарно – технічні роботи та устрій електроосвітлення	100,00	2,27%
Обладнання (додати 20 % неврахованого обладнання)	1 360,80	30,95%
Транспортні витрати	56,70	1,29%
Заготівельно-складські роботи	14,18	0,32%
Монтаж обладнання	113,40	2,58%
КВП та монтаж	56,70	1,29%
Спеціальні роботи	113,40	2,58%
Внутрішньозаводський транспорт	0,00	0,00%
ВСЬОГО	3 680,35	83,69%
Інші невраховані витрати (15 %)	552,05	12,55%
Вартість підготовки території	110,00	4,84%
Вартість благоустрою майданчика	55,00	2,42%
ВСЬОГО	4 397,40	100,00%