

Економічні науки

УДК 339.138:620.9(477)

Воробей Олеся Олександрівна

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Національного університету «Києво-Могилянська академія»*

Vorobei Olesia

*Master's Degree Student of the
National University of "Kyiv-Mohyla Academy"*

DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2057-2026-5-12069>

**ТРАНСФОРМАЦІЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ЗБУТОВОЇ ПОЛІТИКИ НА
РИНКУ ПАЛИВНОГО РИТЕЙЛУ УКРАЇНИ
TRANSFORMATION OF MARKETING AND SALES POLICY IN
UKRAINE'S FUEL RETAIL MARKET**

***Анотація.** У статті досліджено трансформацію маркетингової збутової політики на ринку паливного ритейлу України на прикладі АТ «Концерн Галнафтогаз» (мережа АЗК ОККО). Проведено аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства та виявлено макроекономічні виклики, що зумовлюють необхідність переходу від екстенсивного продажу енергоносіїв до інтенсивної моделі розвитку у вигляді мультисервісних хабів. Розроблено стратегічні напрями вдосконалення збутової політики, зокрема гіперперсоналізацію програми лояльності за допомогою штучного інтелекту, розбудову мережі надшвидкісних зарядних станцій (EV Superchargers), впровадження систем алгоритмічного ціноутворення та масштабування інноваційних форматів непаливного ритейлу*

Ключові слова: маркетингова збутова політика, паливний ритейл, непаливний ритейл, цифровізація, програма лояльності, штучний інтелект, автозаправні комплекси.

Summary. *The article investigates the transformation of marketing sales policy in the Ukrainian fuel retail market on the example of JSC «Concern Galnaftogaz» (OKKO gas station network). An analysis of the company's financial and economic activities was conducted, revealing macroeconomic challenges that necessitate a shift from the extensive sale of energy resources to an intensive development model of multi-service hubs. Strategic directions for improving the sales policy have been developed, including the hyper-personalization of the loyalty program using artificial intelligence, the expansion of the ultra-fast EV charging station network, algorithmic pricing implementation, and the scaling of innovative non-fuel retail formats.*

Key words: *marketing sales policy, fuel retail, non-fuel retail, digitalization, loyalty program, artificial intelligence, gas station complexes.*

Постановка проблеми. В умовах сучасного висококонкурентного ринкового середовища, зокрема в паливно-енергетичній галузі, для забезпечення стабільного розвитку підприємствам вже недостатньо просто задовольняти базовий попит на енергоносії. Враховуючи стагнацію загальних обсягів споживання та жорстке фіскальне регулювання, традиційна модель збуту потребує глибокої трансформації. Пропозиція компанії має створювати унікальну додану вартість, щоб споживач обрав саме її серед десятків конкурентів. Саме тому підприємства змушені переходити від екстенсивного продажу до інтенсивної моделі розвитку, створюючи мультисервісні хаби та активно стимулюючи непаливні продажі. Застосування релевантних

інструментів маркетингової збутової політики допомагає підприємству здобути конкурентну перевагу, монетизувати клієнтський трафік і, як наслідок, максимізувати прибуток.

Актуальність дослідження зумовлена високим рівнем конкуренції на ринку паливно-енергетичних ресурсів, де задоволення виключно базових потреб клієнтів у пальному більше не гарантує компаніям стабільного зростання. На тлі стагнації загальних обсягів споживання та жорстких фіскальних обмежень, класичні підходи до збуту втрачають свою ефективність і вимагають докорінної трансформації. Сьогодні ринкова пропозиція підприємства повинна формувати унікальну додану вартість, щоб споживач надавав перевагу конкретному бренду серед безлічі альтернатив. Це стимулює гравців ринку переходити від екстенсивних стратегій продажу до інтенсивних моделей розвитку, зокрема шляхом розбудови мультисервісних хабів та посилення напряму непаливного ритейлу. За таких умов оптимізація інструментарію маркетингової збутової політики стає критично важливою для здобуття конкурентних переваг, ефективної монетизації клієнтського потоку та максимізації загальної прибутковості бізнесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасні дослідники пропонують чимало різноманітних дефініцій збуту та маркетингової політики стимулювання. Так, О. В. Гарматюк розглядає збут як процес просування товару від виробника до споживача, що включає транспортування товару, складування, продаж тощо [8, с. 52-55]. На думку П. І. Белінського, базова сутність діяльності зі збуту зводиться до просування виготовлених товарів на ринки та налагодження процесів товарообміну [3, с. 430]. Водночас Л. В. Балабанова розглядає збут переважно як етап фізичного переміщення продукції, ставлячи знак рівності між ним та такими категоріями, як «розподіл» чи «товарорух» [1, с. 109]. О.В. Лепьохін пропонує трактування

стимулювання збуту як здебільшого короткострокових спонукальних заходів, метою яких є прискорення продажу і збільшення його обсягу [4, с. 194]. Проте в сучасних умовах управління збутом неможливо зводити лише до ресурсного чи витратного підходу, ефективна політика збуту на ринках паливного ритейлу вимагає інтегрованої системи оцінки, що враховуватиме результативність цифрових каналів комунікації та розвиток супутніх сервісів.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою дослідження є обґрунтування теоретичних, методичних та практичних підходів щодо вдосконалення маркетингової збутової політики промислового підприємства на прикладі АТ «Концерн Галнафтогаз» для забезпечення її високої ефективності на ринку України.

Завдання дослідження включають:

- Проведення загальної характеристики діяльності зі збуту АТ «Концерн Галнафтогаз» на основі фінансової та нефінансової звітності.
- Аналіз конкурентного середовища та позицій підприємства на ринку паливного ритейлу.
- Розробку пропозицій щодо покращення заходів та методів формування збутової політики (зокрема, масштабування форматів Non-Fuel Retail).
- Здійснення економічного обґрунтування та оцінки ефективності запропонованих заходів.

Виклад основного матеріалу дослідження. АТ «Концерн Галнафтогаз» утримує статус одного з провідних гравців на вітчизняному ринку паливного ритейлу, контролюючи близько 18,5 % загального обсягу реалізації світлих нафтопродуктів. Станом на кінець 2024 року, до складу компанії входить 410 автозаправних комплексів під брендом ОККО, з яких 100% обладнані кафе та магазинами [5].

Протягом 2020–2024 років компанія демонструвала стійке зростання вибутку, який у 2024 році досягнув 88 320 млн грн. Однак динаміка чистого вибутку є неоднозначною: у 2024 році відбулося різке падіння, і чистий вибуток скоротився більше ніж удвічі, склавши лише 2 073 млн грн. Головною причиною такого зниження стала рекордна сплата податків, що стрімко збільшилась і сягнула 21 199 млн грн [5]. Унаслідок цього показники рентабельності активів (ROA) та власного капіталу (ROE) впали до від'ємних значень у 2024–2025 роках (зокрема, ROE у 2025 році становив -4,61%) [8]. Це означає, що існуюча система роздрібного продажу пального хоч і генерує значну виручку, але не здатна повноцінно перекривати витрати.

Водночас найвищу економічну стійкість та ефективність демонструє непаливний ритейл (NFR). Попри стагнацію ринку пального (падіння на понад 20% порівняно з 2021 роком), частка непаливних продажів у загальній маржі АТ «Концерн Галнафтогаз» стабільно перевищує 20%. Ефективність цього каналу підтверджується обсягами реалізації топових продуктів: понад 33,5 млн порцій кави та чаю, а також 13,9 млн хотдогів у 2024 році [5].

Аналіз позицій підприємства відносно ключових гравців ринку (WOG, UPG, UKRNAFTA, SOCAR) виявив, що ОККО є лідером за кількістю та розвитком форматів закладів харчування (понад 400 об'єктів), однак має відставання від основного конкурента (мережі WOG) за кількістю зарядних станцій для електромобілів — 60 проти 117 відповідно. Також мережа ОККО поступається за рівнем омніканальної комунікації та підтримки клієнтів [11].

З огляду на об'єктивне вичерпання потенціалу екстенсивної моделі продажу пального, обґрунтовано необхідність кардинального переходу до інтенсивної (сервісно-орієнтованої) моделі збуту [6, 10]. Для досягнення цієї мети запропоновано комплексний стратегічний підхід із чотирьох напрямів:

1. Гіперперсоналізація програми лояльності за допомогою штучного інтелекту: Інтеграція алгоритмів машинного навчання у програму «Fishka» для реалізації динамічного RFM-аналізу. ШІ-моделі здатні прогнозувати ймовірність відтоку та формувати унікальні контекстно-залежні пакети для клієнтів, підвищуючи частоту повторних покупок.
2. Розбудова інфраструктури надшвидкісних зарядних станцій як драйвера NFR: Масштабне розгортання мережі DC-зарядок потужністю 120–150 кВт і більше. Час перебування електромобіліста на локації становить 20–40 хвилин, що перетворює його на ідеальну аудиторію для крос-продажів та монетизації часу очікування.
3. Впровадження систем алгоритмічного ціноутворення: Використання технології AP дозволить безперервно аналізувати дані (ціни конкурентів, запаси, еластичність попиту) і генерувати оптимальну ціну в режимі реального часу, балансуючи між обсягом продажів та максимізацією маржі [7].
4. Масштабування інноваційних омніканальних форматів обслуговування: Розгортання проєкту «ОККО Drive» (обслуговування без виходу з авто) на всі міста-мільйонники, поглиблення колаборацій з брендами (як-от McDonald's) та розвиток функцій АЗК як мікрологістичних центрів (Dark Stores) для служб доставки [9].

Математичне моделювання та розрахунки дисконтованих грошових потоків підтвердили високу економічну ефективність розроблених заходів. Запропонований інвестиційний проєкт із розгортання мережі на 50 EV-станцій вимагає капітальних витрат у сумі 64,68 млн грн. Розрахунки показують, що проєкт генерує чисту приведену вартість на рівні 111,56 млн грн за 5 років, з терміном окупності всього 1,8 року та загальним ROI понад 172%. Водночас синергетична інтеграція ШІ в інструменти маркетингу лояльності (вартістю

орієнтовно 30 млн грн) здатна експоненційно підвищити показник позиттєвої цінності клієнта на 26%, забезпечуючи рентабельність маркетингових інвестицій понад 200%.

Висновки та пропозиції. У паливно-енергетичній галузі класична модель збуту кардинально трансформувалася: базовий продаж енергоносіїв нині відіграє роль генератора трафіку, тоді як ключову додану вартість формує високомаржинальний непаливний ритейл (Non-Fuel Retail) у форматі багатофункціональних мультисервісних хабів. Проведене дослідження підтвердило об'єктивне вичерпання потенціалу екстенсивної моделі продажу пального через рекордний фіскальний тиск та стагнацію ринку.

Впровадження інноваційного комплексу заходів — інтеграції штучного інтелекту в систему лояльності, розбудови EV-інфраструктури, алгоритмічного ціноутворення та масштабування формату «ОККО Drive» — дозволить не лише мінімізувати втрати від стагнації традиційного ринку та відновити позитивну рентабельність активів підприємства, але й закріпить його лідерський статус як сучасного, технологічного хабу мобільності. Зміщення фокуса компанії на високомаржинальні супутні послуги стане надійним підґрунтям для відновлення прибутковості та збільшення показника LTV.

Література

1. Балабанова Л. В., Холод В. В., Балабанова І. В. Маркетинг підприємства: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 612 с.
2. Білінський П. І. Менеджмент виробництва та операцій: підручник. Київ: Центр навчальної літератури, 2005. 624 с.
3. Гарматюк О. В. Сучасні системи збуту продукції. *Національна економіка. Серія: Інтелект XXI*. 2018. № 3. С. 52–55.

4. Лепьохін О. В. Маркетингова політика стимулювання продукції. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2011. С. 194–198.

5. Нефінансовий звіт 2024. АТ «Концерн Галнафтогаз» (ОККО). URL: <https://cdn.okko.ua/1766398198-nefinansoviy-zvit-2024-191225-compressed.pdf> (дата звернення: 15.04.2026).

6. A new era for fuel retailers. *Boston Consulting Group (BCG)*. URL: <https://uba.top/gas-station-2025/> (дата звернення: 15.04.2026).

7. Algorithmic Pricing and Competition: Empirical Evidence from the German Retail Gasoline Market. *The University of Chicago Press Journals*. URL: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/ie/pdf/2020/06/fuel-forecourt-retail-market.pdf> (дата звернення: 15.04.2026).

8. Fuel forecourt retail market. *KPMG*. URL: <https://web-assets.bcg.com/61/ff/f401e7da44359074dce7e9df8069/bcg-a-new-era-for-fuel-retailers-jun-2022-r-r.pdf> (дата звернення: 15.04.2026).

9. Q1 2025 retail consumer trends. *Deloitte*. URL: <https://www.bcg.com/publications/2025/service-stations-should-up-their-convenience-game> (дата звернення: 15.04.2026).

10. Service stations should up their convenience game. *Boston Consulting Group (BCG)*. URL: <https://www.journals.uchicago.edu/doi/10.1086/726906> (дата звернення: 15.04.2026).

11. Ukrainian Business Award: Топ-15 АЗС України 2025. *Deloitte*. URL: <https://www.deloitte.com/us/en/industries/consumer/articles/q1-2025-retail-consumer-trends.html> (дата звернення: 15.04.2026).

References

1. Balabanova, L. V., Kholod, V. V., & Balabanova, I. V. (2012). *Enterprise marketing: Study guide*. Center for Educational Literature.
2. Bilinskyi, P. I. (2005). *Production and operations management: Textbook*. Center for Educational Literature.
3. Harmatiuk, O. V. (2018). Modern product sales systems. *National Economy. Series: Intellect XXI*, (3), 52–55.
4. Lepokhin, O. V. (2011). Marketing policy of product stimulation. *Problems of Theory and Methodology of Accounting, Control and Analysis*, 194–198.
5. OKKO Group. (2024). *Non-financial report 2024*. <https://cdn.okko.ua/1766398198-nefinansoviy-zvit-2024-191225-compressed.pdf>
6. Boston Consulting Group. (2022). *A new era for fuel retailers*. <https://uba.top/gas-station-2025/>
7. The University of Chicago Press Journals. (n.d.). *Algorithmic pricing and competition: Empirical evidence from the German retail gasoline market*. <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/ie/pdf/2020/06/fuel-forecourt-retail-market.pdf>
8. KPMG. (2020). *Fuel forecourt retail market*. <https://web-assets.bcg.com/61/ff/f401e7da44359074dce7e9df8069/bcg-a-new-era-for-fuel-retailers-jun-2022-r-r.pdf>
9. Deloitte. (2025). *Q1 2025 retail consumer trends*. <https://www.bcg.com/publications/2025/service-stations-should-up-their-convenience-game>
10. Boston Consulting Group. (2025). *Service stations should up their convenience game*. <https://www.journals.uchicago.edu/doi/10.1086/726906>

11. Ukrainian Business Award. (2025). *Top-15 gas stations of Ukraine 2025*.
<https://www.deloitte.com/us/en/industries/consumer/articles/q1-2025-retail-consumer-trends.html>