

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І УПРАВЛІННЯ

КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ

## КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Розроблення маркетингової стратегії сталого розвитку в умовах енергетичної трансформації України (за матеріалами ТОВ «ВОРЛД НАФТА», м. Хмельницький)

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»  
Шифр і назва галузі знань

Спеціальність 075 «Маркетинг»  
Шифр і назва спеціальності

Освітня програма «Маркетинг»  
Назва освітньої програми

Шифр КвРМР. 24291.01.07.00

Виконав: здобувач 2 курсу, гр. МРм-24-01



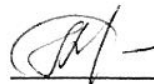
Віктор КЛАПОЩУК

Керівник: канд. екон. наук, зав. каф.



Ірина ЗАКРИЖЕВСЬКА

Нормоконтролер: канд. екон. наук, доц.



Світлана РЕШМІДІЛОВА

До захисту допускаю:  
завідувач кафедри маркетингу  
кандидат екон. наук



Ірина ЗАКРИЖЕВСЬКА

Хмельницький, 2025

# ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки і управління

Кафедра маркетингу

Освітній рівень другий (магістерський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Шифр і найменування

Спеціальність 075 Маркетинг

Код і найменування

Освітня програма: освітньо-професійна «Маркетинг»

Найменування



ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри маркетингу

канд. екон. наук, доцент Ірина ЗАКРИЖЕВСЬКА

« 1 » вересня 2025 р.

## ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Клапощука Віктора Володимировича

Прізвище, ім'я, по батькові здобувача

1. Тема роботи: Розроблення маркетингової стратегії сталого розвитку в умовах енергетичної трансформації України (за матеріалами ТОВ «ВОРЛД НАФТА», м. Хмельницький)

керівник роботи Закрижевська Ірина Василівна, канд. екон. наук, доцент

Прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, учене звання

Затверджено наказом ректора університету від 25.08.2025 р. № 65, додаток 19

2. Термін подання здобувачем роботи на кафедру 15.12.2025 р.

3. Вихідні дані до роботи: монографії та статті українських та зарубіжних науковців, звітність ТОВ «ВОРЛД НАФТА», м. Хмельницький, а також результати власних досліджень автора.

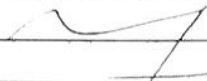

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1. Теоретичні підходи до розроблення маркетингової стратегії сталого розвитку в умовах енергетичної трансформації України. 2. Аналітичне дослідження господарської діяльності та конкурентних позицій ТОВ «ВОРЛД НАФТА» на ринку палива України. 3. Розроблення маркетингової стратегії сталого розвитку ТОВ «ВОРЛД НАФТА» в умовах енергетичної трансформації.

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень) Ключові чинники розроблення маркетингової стратегії сталого розвитку в умовах енергетичної трансформації України (цифровий інструментарій, відновлювальні джерела енергії тощо). Візуалізація аналізу сучасного стану та тенденцій розвитку ринку палива України у воєнний період. Візуалізація аналізу основних техніко-економічних показників діяльності ТОВ «ВОРЛД НАФТА». Основні фінансові індикатори ТОВ «ВОРЛД НАФТА» за 2023-2024 роки. Візуалізація аналізу маркетингових скорингів ТОВ «ВОРЛД НАФТА» в контексті сталого розвитку. Аналіз конкурентів ТОВ «ВОРЛД НАФТА». Комунікаційний протокол «Трьох НІ» проти грінвошингу.

Ключові сегменти позиціонування та критерії чутливості споживачів ТОВ «ВОРЛД НАФТА» в контексті сталого розвитку. Візуалізація інструментарію реалізації маркетингової стратегії сталого розвитку ТОВ «ВОРЛД НАФТА». Етапи імплементації маркетингової стратегії сталого розвитку ТОВ «ВОРЛД НАФТА». Візуалізація економічного обґрунтування імплементації маркетингової стратегії сталого розвитку ТОВ «ВОРЛД НАФТА».

6. Консультанти розділів кваліфікаційної роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
			
			

7. Дата видачі завдання 01.09.2025 року

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

Назва розділу кваліфікаційної роботи	Термін виконання	Примітка
1 Визначення об'єкта і предмета дослідження, постановка мети і завдань відповідно до теми. Складання плану кваліфікаційної роботи магістра	до 01.10.2025	Виконано
2 Опрацювання теоретичних джерел і написання першого розділу роботи	до 25.10.2025	Виконано
3 Формування плану для проведення аналітичних досліджень	до 30.10.2025	Виконано
4 Збір та обробка статистичних матеріалів діяльності ринку	до 05.11.2025	Виконано
5 Написання аналітичного розділу кваліфікаційної (дипломної) роботи магістра	до 10.11.2025	Виконано
6 Написання проектно-рекомендаційного розділу кваліфікаційної (дипломної) роботи магістра	до 25.11.2025	Виконано
7 Підготовка ілюстративних матеріалів та остаточне оформлення роботи	до 10.12.2025	Виконано
8 Підготовка до захисту та попередній захист	з 15.12.2025	Виконано
9 Захист	з 19.12.2025	Виконано

Здобувач

  
(підпис)

Віктор КЛАПОЩУК

Ініціали, ПРІЗВИЩЕ

Керівник кваліфікаційної роботи

  
(підпис)

Ірина ЗАКРИЖЕВСЬКА

Ініціали, ПРІЗВИЩЕ

## АНОТАЦІЯ

кваліфікаційної (дипломної) роботи магістра  
Розроблення маркетингової стратегії сталого розвитку в умовах  
енергетичної трансформації України  
(за матеріалами ТОВ «ВОРЛД НАФТА», м. Хмельницький)  
студента групи МРм-24-1 Кляпошчука Віктора Володимировича  
Науковий керівник: к. с. н., доц. Закрижевська І.В.

Загальний обсяг роботи 73 сторінки, 11 таблиць, 10 рисунків,  
2 додатки, 41 джерело посилання.

Перелік ключових слів: МАРКЕТИНГ, СТРАТЕГІЯ, СТРАТЕГІЧНИЙ  
МАРКЕТИНГ, МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ, СТАЛИЙ РОЗВИТОК,  
ГРІНВОШИНГ, SUSTAINABLE CRM.

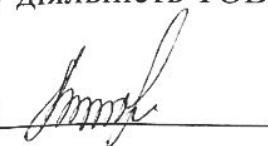
У першому розділі роботи розкрито теоретичні підходи до розроблення  
маркетингової стратегії сталого розвитку в умовах енергетичної  
трансформації України, а саме: спрямованість екологічного маркетингу на  
імплементацию сталого розвитку, ключові елементи маркетингової стратегії  
сталого розвитку та інтеграцію цифрового інструментарію для сталого  
маркетингу.

У другому розділі проаналізовано сучасний стан та тенденції розвитку  
ринку палива України у воєнний період, здійснено аналіз основних техніко-  
економічних показників діяльності ТОВ «ВОРЛД НАФТА» та  
маркетингових скорингів підприємства в контексті сталого розвитку.

У третьому розділі сформовано стратегічні цілі та елементи  
маркетингового позиціонування ТОВ «ВОРЛД НАФТА» в контексті сталого  
розвитку, напрацьовано інструментарій реалізації маркетингової стратегії  
сталого розвитку ТОВ «ВОРЛД НАФТА», імплементовано маркетингову  
стратегію сталого розвитку та оцінено її ефективність.

Отримані результати у вигляді пропозицій запроваджені в  
господарську діяльність ТОВ «ВОРЛД НАФТА».

Підпис



Дата 19.12.25р

## ЗМІСТ

	С.
Вступ	5
1 Теоретичні підходи до розроблення маркетингової стратегії сталого розвитку в умовах енергетичної трансформації України	8
Висновки до першого розділу	19
2 Аналітичне дослідження господарської діяльності та конкурентних позицій ТОВ «ВОРЛД НАФТА» на ринку палива України	21
2.1 Аналіз сучасного стану та тенденцій розвитку ринку палива України у воєнний період	21
2.2 Загальна характеристика та аналіз основних техніко-економічних показників діяльності ТОВ «ВОРЛД НАФТА»	28
2.3 Аналіз маркетингових скорингів ТОВ «ВОРЛД НАФТА» в контексті сталого розвитку	35
Висновки до другого розділу	41
3 Розроблення маркетингової стратегії сталого розвитку ТОВ «ВОРЛД НАФТА» в умовах енергетичної трансформації	43
3.1 Формування стратегічних цілей та елементів маркетингового позиціонування ТОВ «ВОРЛД НАФТА» в контексті сталого розвитку	43
3.2 Інструментарій реалізації маркетингової стратегії сталого розвитку ТОВ «ВОРЛД НАФТА»	49
3.3 Імплементация маркетингової стратегії сталого розвитку ТОВ «ВОРЛД НАФТА» та оцінка її ефективності	55
Висновки до третього розділу	61
Висновки	62
Перелік джерел посилання	65
Додатки	69

## ВСТУП

Енергетична трансформація України, спрямована на декарбонізацію та інтенсивне впровадження відновлюваних джерел енергії, є одним із ключових стратегічних пріоритетів держави, який виходить за межі суто економічної площини. Цей процес є безпосереднім підґрунтям для формування сталої економіки. У контексті євроінтеграційних прагнень, впровадження енергетичного та кліматичного законодавства Європейського Союзу є обов'язковою умовою для членства. Таким чином, успіх цієї трансформації залежить не лише від технічних інновацій та регуляторних змін, але й від здатності ринку та суспільства прийняти ці зміни.

Маркетингова стратегія сталого розвитку в енергетиці набуває критичного значення, оскільки вона виступає інструментом для узгодження екологічно орієнтованих інтересів суб'єктів ринку – від виробника до споживача та суспільства в цілому. Однак унікальні виклики, що постали перед Україною, зокрема необхідність відновлення енергетичних потужностей та забезпечення безперебійності постачання в умовах військового конфлікту, вимагають перегляду традиційних моделей екологічного маркетингу. Фактично, сталий маркетинг в Україні стає не просто питанням корпоративної соціальної відповідальності, а національною стратегією забезпечення енергетичної безпеки та стійкості.

Метою кваліфікаційної роботи магістра є розробка теоретичних засад і практичних рекомендацій щодо розроблення маркетингової стратегії сталого розвитку в умовах енергетичної трансформації України.

Досягнення заданої мети зумовило потребу у розв'язанні таких завдань:

- розкрити теоретичні підходи до розроблення маркетингової стратегії сталого розвитку в умовах енергетичної трансформації України;
- здійснити аналіз сучасного стану та тенденцій розвитку ринку палива України у воєнний період;

- провести аналітичне дослідження господарської діяльності та конкурентних позицій ТОВ «ВОРЛД НАФТА» на ринку палива України;
- сформулювати стратегічні цілі та елементи маркетингового позиціонування ТОВ «ВОРЛД НАФТА» в контексті сталого розвитку;
- розробити та імплементувати маркетингову стратегію сталого розвитку ТОВ «ВОРЛД НАФТА» в умовах енергетичної трансформації.

Об'єктом дослідження є процеси розроблення маркетингової стратегії сталого розвитку в умовах енергетичної трансформації України.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних засад та прикладних завдань розроблення маркетингової стратегії сталого розвитку в умовах енергетичної трансформації України.

В кваліфікаційній роботі магістра застосовано методи: історичного узагальнення – для трактування понять «екологічний маркетинг» та «грінвошинг»; порівняльного аналізу – для вивчення складових маркетингової стратегії сталого розвитку та особливостей її імплементатії на підприємствах; дослідницькі методи – для визначення конкурентних позицій ТОВ «ВОРЛД НАФТА» на ринку палива; системного аналізу – для розроблення маркетингової стратегії сталого розвитку ТОВ «ВОРЛД НАФТА» в умовах енергетичної трансформації.

Інформаційною базою дослідження є Закони України, Укази Президента України, Постанови Кабінету Міністрів України, що регламентують діяльність підприємств енергетичної галузі, офіційні матеріали Державного комітету статистики України, матеріали фінансової звітності ТОВ «ВОРЛД НАФТА», монографії, збірники наукових праць.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у теоретичному обґрунтуванні та науковому вирішенні завдання розроблення маркетингової стратегії сталого розвитку в умовах енергетичної трансформації України.

Основні положення кваліфікаційної роботи магістра, що отримані особисто автором і визначають її наукову новизну, полягають у розробці підходів до позиціонування ТОВ «ВОРЛД НАФТА» як постачальника енергетично-надійного пального для бізнесу, що забезпечує стабільність

операцій клієнтів навіть у кризових умовах завдяки адаптивній логістичній інфраструктурі, контролю якості та цифровим механізмам управління попитом. Переходу до Sustainable CRM (sCRM) як концепції сталого управління відносинами з клієнтами, що виходить за рамки традиційного CRM, інтегруючи соціальні, економічні та екологічні наслідки у розробку довгострокових, плідних відносин із клієнтами.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що теоретичні положення кваліфікаційної роботи магістра доведені до рівня методичних розробок і практичного застосування щодо розроблення маркетингової стратегії сталого розвитку в умовах енергетичної трансформації України.

Окремі положення і отримані результати досліджень оприлюднені на: II Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Революція креативних індустрій: як маркетинг і менеджмент створюють майбутнє», м. Хмельницький (23-24 жовтня 2025 р.).

Кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, переліку джерел посилання та додатків. Перелік джерел посилання містить 41 джерело. Робота доповнена 10 рисунками, 11 таблицями, 2 додатками та розрахунками. Загальний обсяг роботи – 73 сторінки.

# 1 ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО РОЗРОБЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В УМОВАХ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ УКРАЇНИ

Стратегічний курс України визначений Енергетичною стратегією до 2050 року, ключовими цілями якої є декарбонізація економіки та формування засад сталої енергетичної системи.<sup>1</sup> Цей курс прямо пов'язаний із необхідністю інтеграції до Європейського енергетичного співтовариства. Європейський Союз надає фінансову допомогу та підтримку для проєктів, спрямованих на цю інтеграцію та стійкість [1].

Маркетингові стратегії підприємств, що працюють у сфері відновлюваних джерел енергії (ВДЕ) та енергоефективності, повинні враховувати цю нормативно-правову парадигму. Це означає, що маркетингова комунікація повинна позиціонувати «зелені» продукти та рішення не як дорогі альтернативи, а як єдиний шлях до відповідності майбутнім обов'язковим нормативним стандартам. Таке позиціонування забезпечує конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі, привертаючи увагу інвесторів, які орієнтуються на міжнародні кліматичні цілі та вимоги.

Військовий конфлікт спричинив суттєві трансформації на енергетичному ринку. Одним із найголовніших викликів є значна втрата споживання, зокрема промислового, яке традиційно слугувало важливим джерелом фінансування для інших гравців ринку. Це призвело до порушення фінансового балансу та вимагає від енергетичних компаній надзвичайної гнучкості та здатності швидко реагувати на непередбачувані виклики [3].

В умовах дефіциту потужностей і потреби у відновленні критичної інфраструктури, пріоритет переміщується на встановлення малої, розподіленої генерації. Маркетинг у цьому контексті має бути орієнтований на залучення інвестицій (B2B та B2G сегменти) для фінансування цих відновлювальних проєктів, а також на формування позитивного іміджу

України як надійного партнера, що, незважаючи на обставини, продовжує працювати над розширенням експортних можливостей. Отже, комунікація повинна бути сфокусована на інвестиційній стійкості та фізичній безпеці інфраструктури, що є більш критичним, ніж традиційні екологічні меседжі [3].

Імплементация нової енергетичної стратегії до 2035 року передбачає кілька етапів, серед яких стратегічно важливим є підвищення ефективності використання нафтової інфраструктури та її інтеграція [4]. Таке фокусування на підвищенні ефективності та розбудові нової інфраструктури спільного інтересу регіону означає, що маркетингові зусилля повинні підтримувати комунікацію цих великих, інфраструктурних проєктів, підкреслюючи їхній внесок у регіональну енергетичну безпеку. Маркетинг повинен створювати позитивний інформаційний простір, в контексті екологічності та соціальної відповідальності, для залучення міжнародних партнерів і демонструвати прозорість реалізації цих етапів.

Екологічний маркетинг розглядається як методологія ринково-орієнтованого управління процесами екологізації всіх аспектів діяльності підприємства. Він є різновидом соціально-відповідального маркетингу, де кожен комерційний акт (купівля-продаж екологічної продукції) повинен приносити користь трьом ключовим сторонам: товаровиробнику, споживачу та суспільству (державним інституціям). Ця користь виражається у задоволенні їхніх екологічно-спрямованих інтересів [2].

В контексті української енергетичної трансформації та національної безпеки, цей традиційний ціннісний трикутник вимагає розширення. До економічної вигоди (для виробника), екологічної користі (для суспільства) та споживчої цінності (для клієнта) додається четвертий, критичний елемент – національна енергетична стійкість. Позиціонування ВДЕ як інструменту для посилення енергонезалежності держави та громади перетворює сталий маркетинг із добровільної практики на імператив виживання [5].

Основою успішної стратегії сталого маркетингу є чесність та послідовність [6]. План сталого розвитку має бути впроваджений у кожному

аспекті бізнесу, а комунікація зі споживачами має бути максимально відкритою. Історії провальних кампаній демонструють, що будь-яка невідповідність між заявленими цінностями та фактичними діями швидко підриває довіру.

Для енергетичних компаній це означає не лише вихід на вуглецевий нейтралітет чи використання етичних матеріалів [6], але й прозору звітність щодо екологічного управління (наприклад, через сертифікацію ISO 14001) [7]. Відсутність послідовності та прозорості є прямим шляхом до грінвошингу, що несе високі репутаційні та юридичні ризики [8].

На перший погляд, українське суспільство демонструє високу підтримку зеленої енергетики: 78% українців позитивно ставляться до ВДЕ [8]. Однак поглиблене вивчення мотивації виявляє класичний розрив між цінностями та діями (Value-Action Gap) [9]. Головні фактори, які визначають позитивне ставлення, є виключно прагматичними: 92% прагнуть зробити власне енергопостачання надійнішим, а 89% – знизити платіжки за електроенергію [5]. Посилення енергонезалежності держави та громади також є надзвичайно важливим (86%) [5].

Ці дані підтверджують, що екологічні цінності, попри їхню високу декларативну важливість, є менш домінантними у процесі прийняття рішень порівняно із самоінтересом та потребою у безпеці [10]. Споживачі часто використовують техніки нейтралізації для виправдання переслідування більш егоїстичних цілей замість придбання екологічно чистих продуктів [10]. Це означає, що маркетингові зусилля, сфокусовані лише на «чистоті» чи «альтруїзмі», матимуть обмежену ефективність. Стратегія повинна бути спрямована на демонстрацію, що «зелене» є водночас найнадійнішим і найвигіднішим рішенням.

Розрив між цінностями та діями посилюється інформаційними та когнітивними бар'єрами. Згідно з дослідженнями, близько 54% опитаних вперше чують термін «відновлювані джерела енергії» (ВДЕ). Водночас, рівень знань про конкретні технології є значно вищим: про сонячні панелі чули 95%, про котли на біомасі – 88%, про теплові насоси – 67% [5].

Цей дисонанс свідчить про те, що загальна, абстрактна комунікація термінів (таких як «ВДЕ») є неефективною. Щоб подолати Value-Action Gap, маркетингові повідомлення мають бути максимально операціоналізовані та технологічно-орієнтовані, фокусуючись на конкретних, відомих споживачу рішеннях (сонячна панель, а не «зелений кіловат»). Це зменшує когнітивне навантаження та допомагає споживачу перейти від загального позитивного наміру до конкретного акту купівлі, який він може візуалізувати [9].

Для ефективного зменшення розриву необхідно застосовувати багатоаспектний підхід. На індивідуальному рівні це вимагає підвищення усвідомленості щодо психологічних упереджень, які впливають на споживання [9]. Необхідно заохочувати усвідомлене споживання – свідоме осмислення потреб та мотивації перед здійсненням покупки. Це допомагає протистояти імпульсивним рішенням і сприяє узгодженню дій із декларованими цінностями.

Для бізнесу це означає, що маркетингові кампанії повинні надавати споживачам знання про екологічний та соціальний вплив конкретних енергетичних продуктів, але подавати ці знання через призму прагматичної вигоди (надійність і економію) [9].

Грінвошинг, що визначається як оманлива тактика, за якої компанія використовує неправдиві або перебільшені екологічні заяви, є значною загрозою для сталого маркетингу [11]. В енергетичному секторі, де інвестиції є довгостроковими, а довіра та кредитоспроможність мають першочергове значення, вплив грінвошингу може бути особливо руйнівним [8]. Він підриває довіру споживачів, інвесторів та громадськості, що, своєю чергою, гальмує необхідні глобальні дії для подолання кліматичної кризи [11].

Грінвошинг може проявлятися у різних формах:

1. Заяви про «екологічність» або «зеленість» без надання суттєвих доказів.
2. Використання навмисно оманливих або неконкретних лейблів.
3. Фокусування на незначному екологічному атрибуті продукту, ігноруючи його більші екологічні впливи.

В умовах відбудови України, коли критично важливо залучити міжнародні інвестиції, нульова толерантність до грінвошингу є ключовою для підтримання репутації.

Найефективнішим механізмом запобігання грінвошингу є абсолютна прозорість та інтеграція наукової аргументації у маркетингову стратегію. Компанії-лідери досягають авторитету, демонструючи свою експертність, інноваційність та прихильність до сталого розвитку через публікацію досліджень та аналітики [7].

Ключові елементи такої стратегії включають:

1. Публікація аналітики: компанії повинні регулярно проводити та публікувати дослідження про інновації, тенденції та прогнози у сфері відновлюваної енергетики. Це зміцнює їхню репутацію як експертів і створює основу для діалогу з науковими установами та лідерами думок.

2. Регулярна звітність: прозорі звіти про досягнення в галузі зниження викидів, енергоефективності та впровадження ВДЕ підкреслюють зобов'язання компанії перед сталим розвитком. Впровадження міжнародної сертифікації, наприклад ISO 14001 (екологічне управління), слугує зовнішнім підтвердженням лідерства у сфері екологічної відповідальності.

3. Унікальний контент: створення високоякісного, освітнього контенту, що охоплює теми, пов'язані з ВДЕ та інноваціями (вебінари, онлайн-курси), підвищує авторитет компанії серед спеціалістів та партнерів, що є ознакою справжнього експертного лідерства.

Екологічний маркетинг розглядає комплекс 5P як методику, що включає продукт (product), ціну (price), місце (place), просування (promotion) та людей/персонал (people) [2]. В умовах енергетичної трансформації та нестабільності технологічних укладів, цей комплекс вимагає специфічної адаптації.

Продукти сталого маркетингу в енергетиці мають бути орієнтовані на інновації, які виступають каталізаторами змін екологічно-орієнтованих інтересів. В умовах України, це означає фокус на Smart-рішеннях [7] та системах малої генерації, що забезпечують підвищену надійність [3].

Продукт має позиціонуватися як повна система енергетичної стійкості, а не лише джерело чистої енергії. Це може включати системи зберігання енергії та системи управління, які допомагають споживачу вийти на енергетичний нейтралітет [6].

Успішна цінова стратегія повинна відходити від фокусу на високій початковій вартості ВДЕ-технологій. Маркетинг має бути сфокусований на комунікації «Загальної вартості володіння» (Total Cost of Ownership, TCO). Оскільки ключовим мотиватором для 89% українців є зниження платіжок [5], ціноутворення та промоція повинні акцентувати увагу на довгостроковій фінансовій вигоді, терміні окупності інвестицій та економічній незалежності, яку отримує споживач, а не лише на екологічній премії.

В умовах втрати централізованих потужностей та необхідності швидкого відновлення, стратегічно важливим стає маркетинг розподіленої генерації [3]. Маркетинг має підтримувати локалізовані енергетичні рішення, спрямовані на посилення енергонезалежності громад [5]. Дистрибуція повинна бути гнучкою, підтримуючи проєкти, які підвищують ефективність використання інфраструктури та її розбудову [4].

Просування повинно відповідати високим вимогам довіри та експертності. Необхідно здійснити перехід від загальної, емоційної реклами до високоякісного, науково обґрунтованого контенту, який підвищує авторитет компанії [7]. Створення серій вебінарів, онлайн-курсів та регулярних аналітичних звітів є ключовим для побудови зв'язку з цільовою аудиторією, яка у випадку ВДЕ-проєктів часто включає фахівців, інвесторів та політичних партнерів. Таке просування є прямою протидією грінвошингу, забезпечуючи глибину та підтвердженість заяв.

Персонал компаній, що впроваджують сталий маркетинг, повинен бути носієм екологічної свідомості та цінностей. Це стосується не лише відділів R&D, але й продажів та обслуговування. Крім того, ключова роль відводиться використанню CRM систем (Customer Relationship Management). CRM оптимізує процеси взаємодії з клієнтами [12], забезпечуючи персоналізований підхід, який є необхідним для зменшення Value-Action

Gap, надаючи клієнтам саме ті рішення, які відповідають їхнім прагматичним потребам (надійність, економія).

Впровадження Smart-енергетики є основою для екологічно відповідального розвитку [7]. Цифрові технології дозволяють компаніям перейти від загальних обіцянок до прозорості, верифікованої звітності. Наприклад, Smart-лічильники та системи управління дають можливість збирати та аналізувати дані про фактичне зниження викидів та підвищення енергоефективності на рівні споживача.<sup>7</sup>

Це забезпечує не лише операційну ефективність, але й виконує ключову маркетингову функцію: доказову базу для боротьби з грінвошингом. Коли компанія публікує регулярні звіти, підкріплені реальними даними про свої досягнення в галузі екологічної відповідальності, вона створює непереборний бар'єр для недовіри [8].

CRM системи є незамінним інструментом для підтримки клієнтських відносин та забезпечення ефективної роботи компаній [12]. У контексті сталого маркетингу, CRM виконує стратегічну функцію (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1 – Інтеграція цифрового інструментарію (CRM/Smart-Energy) для сталого маркетингу

Цифровий інструмент	Маркетингова функція	Ціль сталого маркетингу	Сприяння (Сніпет)
CRM (Customer Relationship Management)	Персоналізація пропозицій та комунікації	Подолання V-A Gap через таргетовані рекомендації	Оптимізація процесів взаємодії з клієнтами
Smart-Grid технології	Звітність та прозорість даних про споживання	Боротьба з грінвошингом через верифіковані дані	Звітність про зниження викидів, енергоефективність
Експертні платформи/ Content Hubs	Експертне лідерство (Thought Leadership)	Зменшення інформаційного бар'єру та підвищення авторитету	Публікація досліджень та унікального контенту

Джерело: сформовано за [5; 7; 9; 12]

CRM дозволяє сегментувати споживачів на основі їхнього реального споживання та рівня екологічної обізнаності. Оскільки Value-Action Gap

виникає через складну взаємодію зручності, інформації та вартості [9], CRM може надавати індивідуальні, чіткі рекомендації, що зменшують когнітивні та фінансові бар'єри. Наприклад, компанія може запропонувати конкретну сонячну установку (технологічний фокус, що долає незнання терміну ВДЕ), підкреслюючи термін її окупності (економічний прагматизм) та її внесок у надійність постачання (пріоритет безпеки) [5].

Отже, маркетингова стратегія сталого розвитку в умовах енергетичної трансформації України, розроблена на основі аналізу макроекономічного контексту, поведінкової економіки та інструментарію сталого маркетингу, формується через:

1. Перехід до «Маркетингу стійкості» (Resilience Marketing): імператив безпеки.

Ефективна маркетингова стратегія сталого розвитку в Україні повинна змістити своє ціннісне позиціонування з екологічного альтруїзму на прагматичну енергетичну стійкість та економічну незалежність, оскільки останні є домінантними драйверами споживчої поведінки в умовах воєнного часу та економічної нестабільності.

Аналіз споживчої мотивації чітко показує, що хоча 78% громадян підтримують ВДЕ, їхня готовність до дії першочергово визначається потребами в надійності (92%) та фінансовій вигоді (89%). Це відображає загальносвітову тенденцію, згідно з якою екологічні цінності часто поступаються самоінтересу. В українському контексті цей пріоритет посилюється військовими викликами та втратою централізованого споживання. Отже, сталий маркетинг повинен інтегрувати принципи малої, розподіленої генерації та позиціонувати «зелені» технології (наприклад, сонячні панелі, теплові насоси) як інвестицію в безперебійність та особисту безпеку, що є набагато потужнішим стимулом, ніж звернення до глобальних кліматичних цілей.

Для ілюстрації цього стратегічного зсуву необхідно здійснити рефреймінг традиційних маркетингових пріоритетів (таблиця 1.2).

Таблиця 1.2 – Маркетинговий рефреймінг пріоритетів ВДЕ в Україні

Виявлений споживчий драйвер (прагматичний фокус)	Екологічна цінність (традиційний фокус)	Стратегічний маркетинговий рефреймінг	Подолання Value-Action Gap
Надійність енергопостачання (92%)	Зменшення викидів CO <sup>2</sup>	Позиціонування ВДЕ як «Гарантії стійкості» та незалежності	Забезпечення негайної, відчутної вигоди (безпека) над довгостроковою, абстрактною (клімат)
Зниження платіжок (89%)	Соціальна відповідальність	Фокус на TCO (Total Cost of Ownership) та фінансовій ефективності	Пряма апеляція до самоінтересу споживача
Енергонезалежність держави/громади (86%)	Глобальні кліматичні цілі	Маркетинг малої розподіленої генерації як «Національної стратегії безпеки»	Перетворення особистого вибору на патріотичну та життєво важливу дію

Джерело: сформовано за [3; 5; 10]

## 2. Подолання «Value-Action Gap» через операціоналізацію знань.

Маркетингові комунікації для ВДЕ повинні фокусуватися на конкретних технологічних рішеннях (наприклад, сонячні панелі, котли на біомасі), а не на абстрактній концепції ВДЕ, використовуючи персоналізовані дані (CRM) для зменшення когнітивних бар'єрів та опосередкованого подолання розриву між цінностями та діями (Value-Action Gap).

Значний відсоток населення (54%) не знайомий із терміном «ВДЕ» як концепцією, тоді як знання про конкретні технології є високим (до 95% для сонячних панелей). Це свідчить про наявність інформаційного бар'єру, який ускладнює перетворення загального позитивного ставлення на конкретну дію. Успішна маркетингова стратегія повинна обійти цей абстрактний бар'єр, зосереджуючись на відомих, відчутних рішеннях. Це підтверджує необхідність надання споживачам знань, які зменшують когнітивне навантаження, що є необхідним для зменшення V-A Gap.

Використання CRM систем забезпечує необхідний рівень персоналізації. CRM дозволяє не просто інформувати, а пропонувати

індивідуальні фінансово обґрунтовані моделі (ТСО) та конкретні продукти, адаптовані до потреб споживача у надійності та економії. Таким чином, технології керування взаємовідносинами з клієнтами перетворюються на інструмент поведінкової економіки, що допомагає подолати розрив між наміром і фактичною дією.

### 3. Наукова верифікація як анти-грінвошинг стратегія.

Критичною умовою забезпечення довіри та залучення міжнародного фінансування є інтеграція експертного лідерства (Thought Leadership) та наукової прозорості (міжнародна сертифікація, публікація аналітики) у маркетинговий комплекс, що слугує єдиним ефективним механізмом протидії ризикам грінвошингу.

Репутаційні ризики від грінвошингу, які включають використання оманливих лейблів або непідтверджених, розмитих заяв, є особливо високими в енергетичному секторі. Це може призвести до втрати довіри інвесторів та бойкоту споживачів. Уникнути цього можливо лише через прийняття стратегії абсолютної прозорості.

Компанії повинні інвестувати у функцію наукової верифікації своїх екологічних заяв. Це включає:

- регулярну публікацію власних досліджень, аналітичних звітів та прогнозів щодо ВДЕ-інновацій;
- впровадження та проходження міжнародних сертифікацій (наприклад, ISO 14001), які підтверджують екологічне управління;
- використання Smart-технологій для забезпечення прозорості звітності про зниження викидів та енергоефективність.

Такий підхід зміцнює репутацію компанії як лідера думок та надійного партнера, що є невід'ємною умовою для залучення капіталу в умовах післявоєнної відбудови, де питання довіри стоїть особливо гостро.

### 4. Комплекс маркетингу 5P як методика екологізації підприємства.

Розроблення маркетингової стратегії сталого розвитку в енергетичному секторі України вимагає методичного застосування розширеної концепції 5P

(product, price, place, promotion, people), де кожен елемент підпорядкований процесу екологізації всіх аспектів діяльності підприємства.

Сталий маркетинг, за своєю суттю, є методологією ринково-орієнтованого управління екологізацією. Він не може бути обмежений лише зовнішніми комунікаціями; він вимагає, щоб стратегії були чесними та послідовними у кожному аспекті бізнесу. Наприклад, стратегія сталого розвитку повинна впливати на:

- product: використання етичних матеріалів і розробка продуктів, що забезпечують енергетичний нейтралітет;
- place: фокус на локалізованих рішеннях (мала генерація);
- people: навчання персоналу, який використовує CRM для ефективного та прозорого задоволення екологічно-спрямованих інтересів споживача.

Системна реалізація концепції 5P забезпечує внутрішню узгодженість і гарантує, що компанія не лише декларує сталість, але й операціоналізує її, що є фундаментом для запобігання грінвошингу та побудови довгострокової репутації.

#### 5. Нормативний драйвер маркетингу.

Маркетингова стратегія має бути гнучко адаптована до постійно змінюваної енергетичної та кліматичної нормативної бази ЄС, позиціонуючи споживачів та партнерів як активних учасників процесу інтеграції та формування підґрунтя для декарбонізації.

Вступ України до ЄС і, як наслідок, необхідність імплементації кліматичного та енергетичного законодавства створюють унікальний маркетинговий імператив. Маркетинг повинен перетворити зовнішній регуляторний тиск на внутрішню, позитивну мотивацію.

Комунікація має бути спрямована на демонстрацію того, що придбання ВДЕ-рішень та підвищення енергоефективності є проактивною відповіддю на майбутні стандарти, які забезпечать конкурентоспроможність бізнесу та стабільність для домогосподарств. Маркетингові зусилля можуть включати підтримку аналітичних центрів, які надають науково обґрунтовані поради з

питань відновлення сталої енергетичної системи. Таке залучення дозволяє компаніям позиціонувати себе не просто як постачальників, а як ключових агентів національної трансформації.

Таким чином, розроблення маркетингової стратегії сталого розвитку в умовах енергетичної трансформації України вимагає радикального переосмислення традиційних підходів, що базуються переважно на екологічній свідомості. Досягнення успіху можливе лише шляхом інтеграції макроекономічних імперативів (національна безпека, євроінтеграція) із мікрорівневим розумінням споживчої психології (прагматизм, Value-Action Gap).

#### Висновки до першого розділу

Ефективна маркетингова стратегія повинна переорієнтувати своє ціннісне позиціонування з абстрактного екологічного альтруїзму на прагматичну енергетичну стійкість та економічну незалежність. В умовах військових викликів та втрати централізованих потужностей, доміантними драйверами споживчої поведінки є надійність енергопостачання (92%) та зниження платіжок (89%). Таким чином, відновлювані джерела енергії (ВДЕ) мають позиціонуватися як інвестиція в безперебійність на рівні домогосподарств та як національна стратегія безпеки через розвиток малої розподіленої генерації.

Для переведення позитивного ставлення до ВДЕ (78%) у конкретні купівельні дії, необхідно подолати розрив між цінностями та діями (Value-Action Gap). Маркетингова комунікація повинна бути максимально операціоналізована, фокусуючись на конкретних технологічних рішеннях (сонячні панелі, теплові насоси), про які споживачі мають високий рівень знань (до 95%), а не на абстрактному терміні «ВДЕ». Персоналізовані рекомендації, забезпечені CRM системами, є критично важливими для

надання споживачу фінансово обґрунтованих, індивідуальних рішень, що зменшує когнітивні та фінансові бар'єри.

Критичною умовою забезпечення довіри, кредитоспроможності та залучення міжнародного фінансування є інтеграція експертного лідерства (Thought Leadership) та наукової прозорості у маркетинговий комплекс. Це єдиний ефективний механізм протидії грінвошингу (оманливим або непідтвердженим екологічним заявам). Компанії повинні регулярно публікувати аналітичні дослідження про інновації ВДЕ, впроваджувати міжнародну сертифікацію (наприклад, ISO 14001) та використовувати Smart-технології для прозорості звітності про зниження викидів.

Маркетингова стратегія має бути реалізована як методологія ринково-орієнтованого управління процесом екологізації всіх аспектів діяльності підприємства, а не лише його комунікаціями. Це вимагає послідовності та чесності у кожному елементі розширеного комплексу 5P.

Маркетингова стратегія має бути гнучко адаптована до постійно змінюваної енергетичної та кліматичної нормативної бази ЄС, використовуючи імператив євроінтеграції як позитивний драйвер. «Зелені» рішення слід позиціонувати як проактивну відповідь на майбутні обов'язкові стандарти, що забезпечує довгострокову конкурентоспроможність бізнесу та стабільність для домогосподарств, які беруть участь у формуванні підґрунтя для декарбонізації.

## **2 АНАЛІТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ ТОВ «ВОРЛД НАФТА» НА РИНКУ ПАЛИВА УКРАЇНИ**

### **2.1 Аналіз сучасного стану та тенденцій розвитку ринку палива України у воєнний період**

Повномасштабна військова агресія проти України, що розпочалася у лютому 2022 року, стала каталізатором найбільш радикальної трансформації українського ринку палива за всю історію незалежності держави. До початку активної фази бойових дій вітчизняна паливна інфраструктура була історично, логістично та технологічно інтегрована з ринками країн-агресорів, які сумарно забезпечували понад 70% потреб української економіки у світлих нафтопродуктах. Одномоментне припинення постачання з півночі та сходу, блокада морських портів Чорного та Азовського морів, а також цілеспрямоване руйнування ворогом єдиного працюючого на той час Кременчуцького нафтопереробного заводу та десятків нафтобаз створили екзистенційну загрозу для енергетичної безпеки країни.

Аналіз ситуації станом на кінець 2025 року демонструє, що український ринок не лише вистояв, але й зазнав фундаментальної перебудови, фактично ставши невід'ємною частиною європейського енергетичного простору. Відбулася повна переорієнтація логістичних ланцюгів зі східного (до 2022 року логістика базувалася на трубопровідному транспорті та залізничних поставках зі сходу) на західний кордон (сучасна модель є складною комбінацією морського, залізничного та автомобільного транспорту, орієнтованою на західний кордон), диверсифікація джерел постачання стала глобальною, а роль держави змінилася з пасивного регулятора на активного, а подекуди й домінуючого гравця.

Україна досягла безпрецедентного рівня диверсифікації джерел постачання. За даними Консалтингової групи «А-95», географія виробників пального, що потрапляє в баки українських автомобілів, охоплює десятки країн. Завдяки доступу до морських портів Румунії та Польщі, українські трейдери отримали можливість закуповувати ресурс на світовому ринку [13].

Серед ключових країн-виробників, чиє пальне імпортується в Україну, фігурують:

- США: Американський дизель та бензин стали звичним явищем на українському ринку, потрапляючи через європейські порти;
- країни Близького Сходу: зокрема, Кувейт та Саудівська Аравія;
- Індія: індійські нафтопродукти, попри довге логістичне плече, є конкурентоспроможними;
- Європейські виробники: Литва (ORLEN Lietuva), Греція, Італія, Німеччина.

Така широка географія дозволяє нівелювати ризики дефіциту в окремих регіонах світу та забезпечувати стабільність постачання навіть за умов локальних криз [13]. Фактично, український паливний ринок став сполученою посудиною зі світовим ринком нафтопродуктів, що, з одного боку, гарантує наявність ресурсу, а з іншого – робить внутрішні ціни прямо залежними від світових котирувань та вартості логістики.

У 2024 році остаточно сформувалася нова конфігурація імпортних потоків, де ключову роль відіграють західний (польський та балтійський) та південний (румунський та болгарський) напрямки. Аналіз статистичних даних за 9 місяців 2024 року свідчить про перемогу західного вектора над південним [14].

Динаміка розподілу імпортних потоків (бензини):

- західний напрямок: зріс на 22%, досягнувши обсягу 498 тис. тон;
- південний напрямок: втратив 26%, знизившись до 421,7 тис. тон.

Ця тенденція пояснюється кількома факторами. По-перше, стабільністю роботи польської залізничної інфраструктури, яка змогла адаптуватися до збільшених навантажень. По-друге, логістичними ризиками

у Чорному морі, які періодично виникають через дії агресора, хоча порти Дунаю та Констанца залишаються важливими хабами. По-третє, налагодженням прямих контрактів з європейськими виробниками у регіоні Балтійського моря.

Найбільш виразним трендом 2023-2024 років став перехід від автомобільної логістики, яка була «рятівним колом» у перші місяці війни, до системних залізничних перевезень. Цей процес був прискорений зовнішніми форс-мажорними обставинами, зокрема блокуванням польсько-українського кордону протестувальниками.

Страйки польських перевізників та аграріїв, що тривали з 6 листопада 2023 року по 22 квітня 2024 року, стали шокним випробуванням для автологістики. Внаслідок блокади Польща втратила майже 86% автоперевезень пального в Україну [14]. Це змусило трейдерів оперативно переорієнтувати потоки на залізницю.

Статистика за 9 місяців 2024 року яскраво ілюструє цей зсув:

– залізничний транспорт: Частка у імпорті бензинів сягнула 64%. Абсолютний обсяг перевезень зріс на 44% (до 590,5 тис. тон) порівняно з аналогічним періодом минулого року;

– автомобільний транспорт: Імпорт бензовозами скоротився на 31%, впавши до 220 тис. тон [14].

Окрім польського напрямку, скорочення автоперевезень зачепило й інші маршрути: поставки автошляхами з Болгарії впали на 59%, зі Словаччини – на 58%, а з Латвії – майже на 100%.

Цей структурний зсув має глибокі наслідки для ринку. Залізничні поставки дозволяють формувати значно більші запаси (bulk supply), знижують питомі логістичні витрати на тонну продукції та зменшують навантаження на автомобільні пункти пропуску. Однак вони потребують наявності розвиненої інфраструктури перевалки (через різницю колії) та великих обігових коштів у трейдерів для закупівлі великих партій.

Аналіз динаміки ринку у розрізі років показує поступове відновлення після провалу 2022 року, однак із певними ознаками стагнації у 2024 році.

За підсумками 2023 року ринок демонстрував впевнене зростання [15]:

– дизельне пальне: обсяг ринку зріс на 25%. Це пояснюється не лише потребами аграріїв та перевізників, але й значним попитом з боку Сил оборони та автономної енергогенерації;

– скраплений газ (LPG): Ринок зріс на 18%, залишаючись популярною альтернативою бензину через цінову доступність;

– бензин: ринок додав 8%.

Проте дані за 2024 рік вказують на зміну тренду в сегменті бензинів: імпорт знизився на 6% (до 919,5 тис. тон) порівняно з аналогічним періодом 2023 року. Це може свідчити про кілька факторів: насичення запасів (у попередній період були сформовані значні перехідні залишки); зміна структури автопарку (зростання частки електромобілів та дизельних авто); економічні чинники (зниження купівельної спроможності населення та мобілізаційні процеси, що зменшують кількість активних водіїв).

Статистика роздрібної реалізації (проливів) також підтверджує охолодження попиту. У 2025 році обсяг проливів на АЗС склав 551,4 млн літрів, що є мінімальним показником за два роки спостережень і на 7,3% менше, ніж у 2024 році. Географічний розріз показує пряму кореляцію з безпековою ситуацією: найбільше падіння реалізації зафіксовано у Донецькій області (-40%) та Херсонській області (-17,7%), тоді як у відносно безпечних регіонах (Волинь, Київ) спостерігається стабільність або зростання [16].

Однією з визначальних рис ринку палива воєнного часу є стрімке посилення ролі держави. Через механізми націоналізації, управління арештованими активами та прямі придбання, державна компанія ПАТ «Укрнафта» перетворилася на найбільшого гравця роздрібного ринку.

Після передачі корпоративних прав компанії в управління Міністерства оборони у листопаді 2022 року, «Укрнафта» розпочала реалізацію агресивної стратегії розширення своєї присутності. Мета – створення національного оператора, здатного впливати на цінову кон'юнктуру та гарантувати забезпечення паливом стратегічних споживачів.

Процес консолідації активів під парасолькою «Укрнафти» відбувався у кілька етапів:

1. Органічна база: Компанія вже володіла найбільшою монобрендовою мережею (понад 450 АЗС), яка потребувала модернізації.

2. Управління мережею «Glusco»: у березні 2024 року «Укрнафта» отримала в управління 83 АЗК мережі Glusco, яку пов'язували з підсанкційним політиком Віктором Медведчуком. Згідно з договором з АРМА, «Укрнафта» сплачує до бюджету гарантований щомісячний платіж у розмірі 7 млн грн (переглянуто з початкових 5 млн грн) [17]. На цих станціях активно впроваджуються стандарти держкомпанії, приймаються паливні картки НАФТА та працює мобільний додаток.

3. Активи «Татнафта». Під контроль компанії перейшли близько 100 заправок російської «Татнафти».

4. Поглинання Shell (Alliance Holding). Найгучнішою угодою 2024 року стало придбання контрольного пакету мережі АЗС Shell в Україні. Антимонопольний комітет України (АМКУ) надав дозвіл «Укрнафті» на придбання 51% частки у ТОВ «Альянс Холдинг», що керує 118 преміальними АЗК [18]. Інші 49%, що належали російському олігарху Едуарду Худайнатову, були стягнуті в дохід держави та передані Фонду державного майна. Таким чином, держава де-факто отримала 100% контроль над активом.

Угода з Shell є знаковою не лише через масштаб, але й через якість активу. Це сучасні, технологічні комплекси з високим рівнем сервісу. За оцінками експертів, вартість 51% частки могла скласти 15-25 млн дол. США, а ребрендинг мережі потребуватиме інвестицій у 70-100 млн дол. США протягом наступних років. Завершення ребрендингу планується до кінця 2025 року [19].

В результаті цих поглинань мережа «Укрнафти» налічуватиме близько 665 АЗК, що робить її беззаперечним лідером за кількістю станцій в Україні. Для порівняння, найближчий конкурент – мережа ОККО – оперує близько 410 станціями.

Таким чином, новий механізм фактично посилив тиск на незалежні мережі, прискоривши їх вихід з ринку палива в Україні (рисунок 2.1).

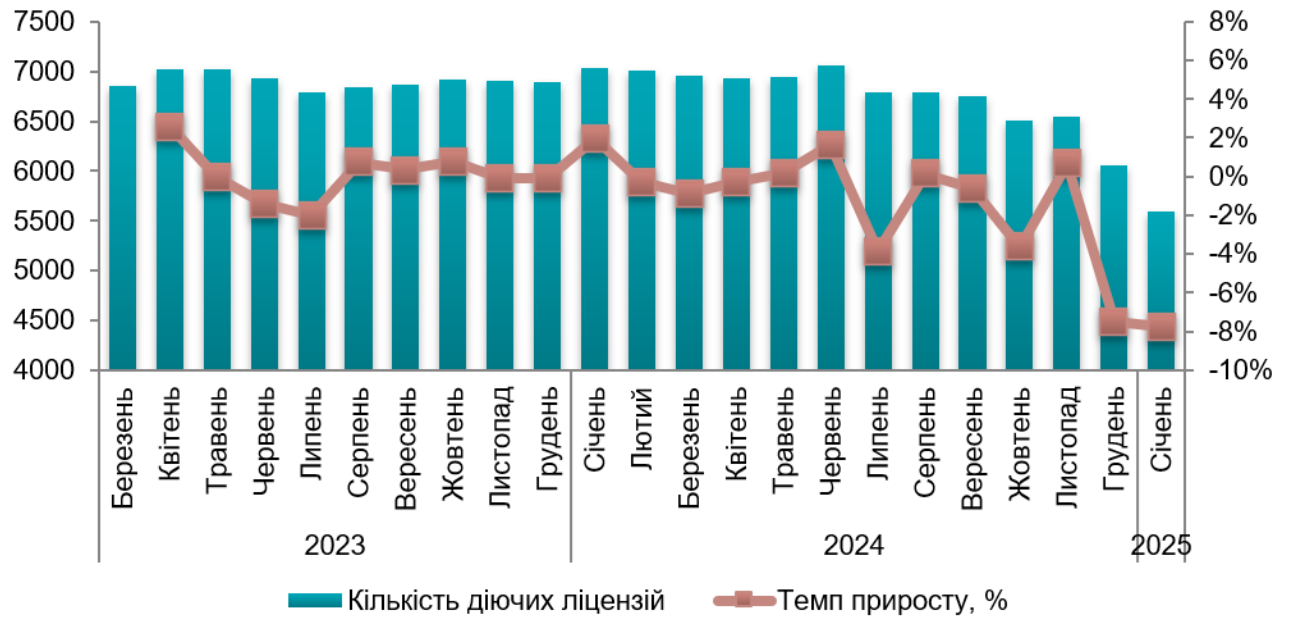


Рисунок 2.1 – Загальна кількість діючих ліцензій на право роздрібної торгівлі паливом з січня 2023 по січень 2025 рр.

Джерело: [20]

Попри зростання державного гіганта, приватні мережі продовжують утримувати лідерство у сегменті преміального сервісу та ефективності продажів.

Бренд «ОККО» (концерн «Галнафтогаз») залишається одним з ключових гравців ринку. Компанія робить ставку на енергонезалежність (масове встановлення сонячних панелей) та розширення непаливних продажів (кафе, магазини). За фінансовими показниками та обсягами сплати податків мережа є одним з лідерів галузі [21].

Бренд «WOG» оперує мережею з 360 АЗК та займає частку ринку близько 6,1%. Компанія фокусується на цифровізації сервісів та лояльності клієнтів [22].

Бренд «SOCAR» азербайджанська держкомпанія, що позиціонує себе у «люксовому» сегменті. Маючи лише 55 станцій, вона займає 0,9% ринку, але демонструє високі показники проливів на одну станцію [22].

Це різко вдарило по малим і середнім мережам. Уже в грудні 2024 року кількість АЗС скоротилася на 7,5%, а в січні 2025-го – ще на 7,8%.

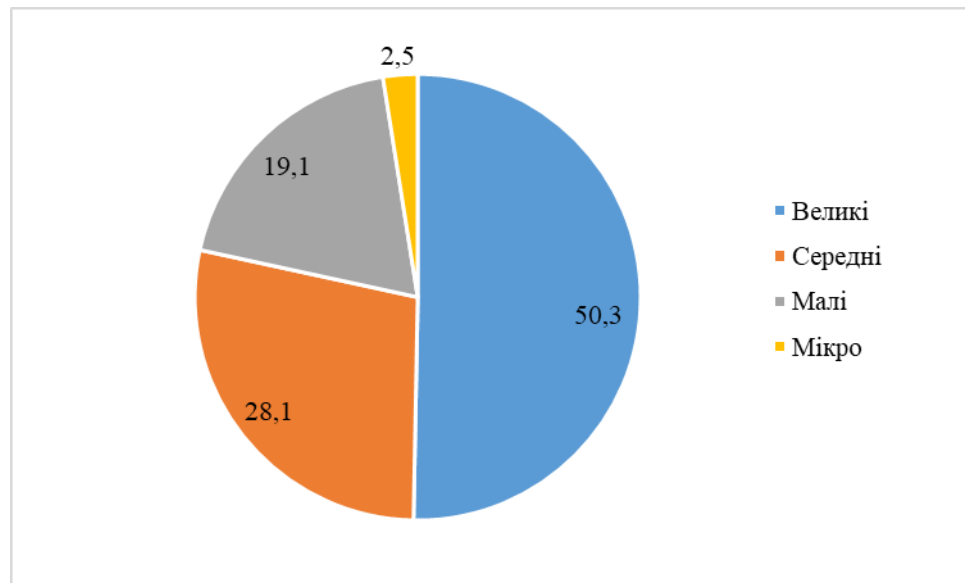


Рисунок 2.2 – Частка ринку за розміром підприємств роздрібно́ї торгівлі паливом, за їх доходом, %

Джерело: [20]

В контексті сталого розвитку українські АЗС еволюціонували з простих точок продажу пального у критично важливі інфраструктурні об'єкти («Пункти Незламності»), які забезпечують населення зв'язком, теплом та електроенергією під час блекаутів. Лідери ринку масово інвестують у встановлення сонячних електростанцій (СЕС) на дахах своїх комплексів. Це стратегія «win-win», яка дозволяє знизити операційні витрати (економія на купівлі електроенергії) та підвищити автономність. Кейс ОККО: мережа є флагманом цього процесу. Станом на середину 2025 року компанія обладнала сонячними панелями 244 АЗК [23]. Потужність станцій складає 15-65 кВт, що дозволяє у сонячний день повністю покривати потреби заправки. Інвестиції у цей напрямок у 2024 році склали близько 46 млн грн [24]. Очікується, що сумарна генерація перевищить 5 млн кВт-год.

Наявність дизель-генераторів також стала обов'язковим стандартом для мережевих АЗС. Майже 100% станцій великих гравців (ОККО, WOG,

Ukrnafta) обладнані резервним живленням. Це дозволяє підтримувати безперервний цикл роботи насосів, касових апаратів та інфраструктури харчування навіть за умов тотального знеструмлення мережі. Така стійкість є унікальним досвідом у світовій практиці ритейлу нафтопродуктів.

Отже, український ринок палива у воєнний період продемонстрував феноменальну життєздатність. З попелу зруйнованої інфраструктури та розірваних зв'язків з агресором постала нова, повністю орієнтована на Європу та світ система. Ключовими векторами розвитку стали державна консолідація (через потужну експансію «Укрнафти»), диверсифікація логістики (з акцентом на залізницю) та фіскалізація ринку (європейські акцизи та боротьба з тінню).

Хоча епоха дешевого пального завершилася, на її місце прийшла ера енергетичної безпеки та прогнозованості постачання. Головним викликом на 2026 рік стане пошук балансу між наповненням воєнного бюджету через податки та збереженням доступності пального для економіки, що працює в умовах війни.

## 2.2 Загальна характеристика та аналіз основних техніко-економічних показників діяльності ТОВ «ВОРЛД НАФТА»

Товариство з обмеженою відповідальністю «ВОРЛД НАФТА» зареєстроване – 19 липня 2022 року. Статутний капітал підприємства дорівнює 100 000 грн. Машинський Євген Леонідович займає посаду керівника. Юридична адреса ТОВ «ВОРЛД НАФТА»: Україна, 29 009, місто Хмельницький, Петлюри Симона проїзд, будинок 4.

Основним видом діяльності є – 46.12 «Діяльність посередників у торгівлі паливом, рудами, металами та промисловими хімічними речовинами». Номер свідоцтва про реєстрацію платника податку на додану вартість – 448813722250.

ТОВ «ВОРЛД НАФТА» один з найбільших імпортерів пального в Хмельницькій області. Компанія пропонує вигідні умови співпраці, швидку доставку та найкращий сервіс для споживачів. Місія ТОВ «ВОРЛД НАФТА» – забезпечити кожного партнера високоякісним паливом, що відповідає сучасним екологічним стандартам. Постачання пального споживачам здійснюється за заявками та цінами, визначеними відповідно до прайс-листа ТОВ «ВОРЛД НАФТА», що є чинним на момент замовлення. Заявки можуть направлятися з використанням будь-якого узгодженого способу зв'язку. Заявки повинні містити інформацію щодо найменування, асортименту та кількості пального, що замовляється. Пальне постачається узгодженими партіями.

Процес доставки пального ТОВ «ВОРЛД НАФТА» здійснюється за такою процедурою:

1. Заключення початкової угоди: узгодження кількості, ціни, термінів та вимог до якості.

2. Координація з перевізником: ініціювання обговорень з обраним перевізником для підтвердження наявності засобу для перевезення. Узгодження тарифу та інших деталей логістики.

3. Підготовка до завантаження: створення та остаточне узгодження необхідної документації. Складання документації для нафтового терміналу та визначення особливостей процесу завантаження.

4. Процес завантаження: відправлення транспортного засобу до визначеного місця для завантаження. Контроль за підписанням усіх необхідних документів.

5. В'їзд в Україну: організація в'їзду завантаженого транспортного засобу в Україну. Реєстрація на митному терміналі та початок процедури митного оформлення.

6. Митне оформлення та доставка. Забезпечення проходження процедур митного оформлення. Підтвердження доставки споживачу. Перевірка оформлення документації та передача пального клієнту.

Перевагами співпраці споживачів, серед яких є будівельні й транспортні компанії, промислові та сільськогосподарські підприємства, автозаправні станції з ТОВ «ВОРЛД НАФТА» є такі:

– гарантія якості: робота лише з перевіреними європейськими виробниками, які забезпечують високу якість пального. Кожна партія проходить суворий контроль відповідності стандарту Євро-5. У асортименті лише пальне, яке мінімізує викиди шкідливих речовин і забезпечує стабільну роботу техніки;

– надійна логістика: швидка та безпечна доставка пального різним транспортом: автоцистернами, залізницею або іншими способами. Замовлення буде доставлене вчасно, незалежно від обсягів та відстані. Використання сучасних технологій моніторингу, щоб гарантувати прозорість процесу доставки. В умовах війни, окупації частини територій України та часткового блокування морських портів, логістика ТОВ «ВОРЛД НАФТА» адаптована до нових викликів. Розроблені альтернативні маршрути для доставки пального, активно використовується автомобільний та залізничний транспорт, а також пункти перевантаження на західних кордонах країни. Завдяки партнерським відносинам із європейськими логістичними компаніями, забезпечується безперебійне постачання навіть у найскладніших умовах. Крім того, постійно оновлюються склади на безпечних територіях, щоб скоротити час доставки до клієнтів у різних регіонах країни. Також забезпечується консультативну підтримку щодо логістичних рішень, які оптимізують витрати та час транспортування;

– гнучкі умови співпраці: забезпечується індивідуальний підхід до кожного клієнта, враховуючи специфіку бізнесу. Пропонуються різноманітні варіанти співпраці, включаючи: довгострокові контракти з фіксованими цінами, разові поставки для термінових потреб, налаштування графіка поставок під ваші бізнес-процеси, для постійних клієнтів діють знижки та бонуси.

Аналіз основних фінансових показників діяльності ТОВ «ВОРЛД НАФТА» за 2023-2025 роки наведено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Динаміка основних техніко-економічних показників діяльності ТОВ «ВОРЛД НАФТА» за 2023-2025 роки

Назва показника	Одиниця виміру	Значення показника за роками			Темпи зростання, %	
		2023	2024	2025*	2024/2023	2025/2024
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн	29 624,3	89 084,6	52 415,2	304,41	58,84
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн	25 352,9	78 251,2	46 164,3	308,65	59,00
Валовий прибуток	тис. грн	3 911,4	10 833,4	6 250,9	276,97	57,70
Інші операційні витрати	тис. грн	3 760,0	9 778,6	4 940,6	260,07	50,52
Фінансовий результат від операційної діяльності	тис. грн	151,4	1054,8	1 310,3	696,70	124,22
Інші витрати	грн/грн	50,3	234,6	124,6	466,40	53,11
Фінансовий результат до оподаткування	грн/грн	101,1	820,2	1 185,7	811,28	144,56
Чистий прибуток	тис. грн	101,1	820,2	1 185,7	811,28	144,56

\*дані подано за 6 місяців 2025 року

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності підприємства

Аналіз сукупності техніко-економічних показників ТОВ «ВОРЛД НАФТА» за 2023-2025 рр. свідчить про суттєве розширення масштабів діяльності підприємства та підвищення його операційної ефективності. Згідно з представленими даними, у 2024 році підприємство демонструє різке зростання майже всіх ключових показників порівняно з 2023 роком, що зумовило значне посилення його фінансових результатів.

Чистий дохід від реалізації у 2024 році збільшився більш ніж утричі (на 304,41%), досягнувши 89 084,6 тис. грн, що свідчить про суттєву інтенсифікацію господарської діяльності. Аналогічну тенденцію демонструє і собівартість реалізованої продукції, темп приросту якої становить 308,65%. Зростання собівартості є пропорційним зростанню доходів, що характерно

для підприємств, які масштабують діяльність, але ще не оптимізували виробничі та логістичні витрати (рисунок 2.3).

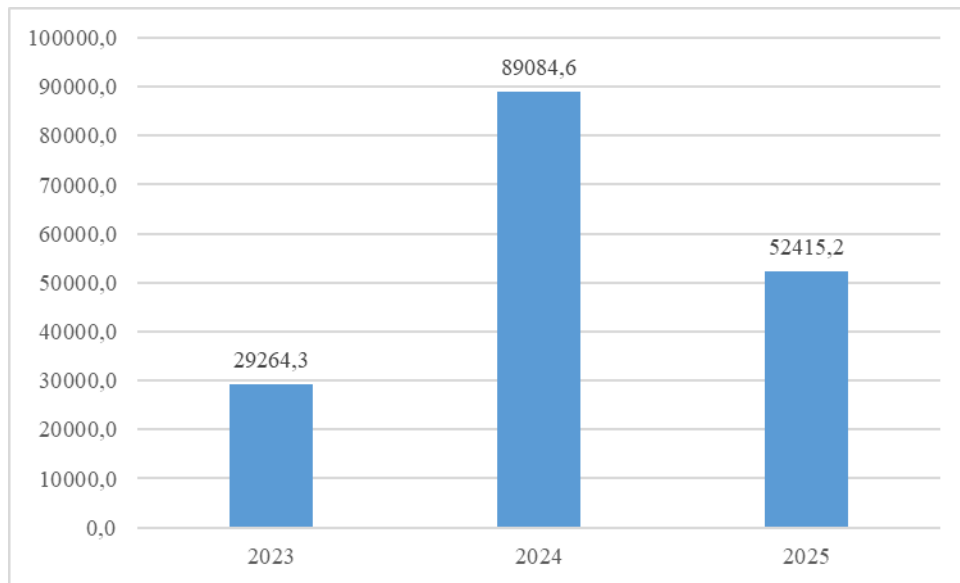


Рисунок 2.3 – Динаміка чистого доходу від реалізації продукції ТОВ «ВОРЛД НАФТА» у 2023-2025 роках, тис. грн

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності підприємства

Валовий прибуток у 2024 році зріс на 176,97%, до 10 833,4 тис. грн, що свідчить про відчутне підвищення маржинальності. Незважаючи на високі темпи зростання собівартості, підприємству вдалося сформувати додатковий фінансовий ресурс для покриття операційних витрат і посилення фінансової стійкості. Інші операційні витрати зросли на 260,07%, що може бути пов'язано з розширенням діяльності, збільшенням адміністративного навантаження, логістичних витрат та витрат на супутні операційні процеси. Разом з тим темпи їх зростання є нижчими, ніж темпи приросту доходу, що позитивно впливає на загальний фінансовий результат. Інші витрати також значно зросли (на 466,40%), що вказує на додаткові фінансові навантаження – ймовірно, пов'язані з кредитами, ризиковими операціями чи іншими позареалізаційними витратами.

Фінансовий результат від операційної діяльності збільшився в 6,97 разів, досягнувши 1054,8 тис. грн у 2024 році що відображає підвищення

ефективності операційного менеджменту. Фінансовий результат до оподаткування також демонструє зростання понад у вісім разів (811,28%), що є ознакою стабільного покращення рентабельності.

У першому півріччі 2025 року відбувається часткове зниження доходів та витрат порівняно з 2024 р., що є типовим для періоду неповного звітного року. Дохід становить 52 415,2 тис. грн, а собівартість – 46 164,3 тис. грн. Незважаючи на це, спостерігається підвищення операційного прибутку (1 310,3 тис. грн), темп зростання якого до попереднього року становить 124,22%. Це свідчить про здатність підприємства оптимізувати витрати та забезпечувати зростання прибутковості навіть за умов зниження загального обсягу реалізації у піврічному вимірі.

Чистий прибуток у 2024 році зріс до 820,2 тис. грн, що у 8,11 разів перевищує аналогічний показник 2023 року, а за перше півріччя 2025 року досягнув 1 185,7 тис. грн, перевищивши рівень попереднього року на 44,56%. Це підтверджує поступове укріплення прибутковості підприємства та ефективність обраної стратегії розвитку (рисунок 2.4).

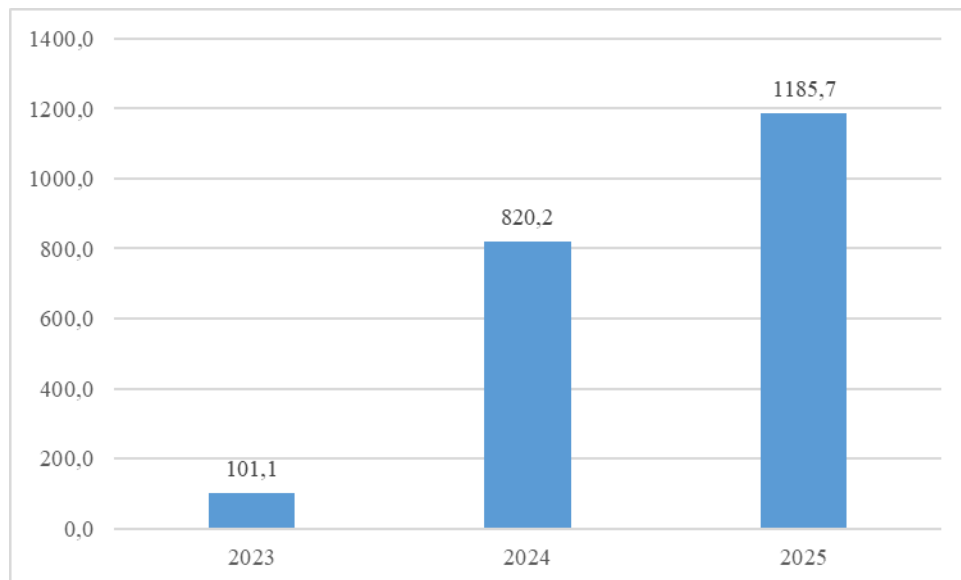


Рисунок 2.4 – Динаміка чистого прибутку ТОВ «ВОРЛД НАФТА» у 2023-2025 роках, тис. грн

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності підприємства

З метою кращого розуміння фінансового стану підприємства, проведемо розрахунок основних фінансових індикаторів (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2 – Основні фінансові індикатори ТОВ «ВОРЛД НАФТА» за 2023-2024 роки

Показник	Роки	
	2023	2024
Дохід, тис. грн	29 264,3	89 085
Чистий прибуток, тис. грн	101,1	820,2
Активи, тис. грн	9 328	15 643
Гроші та їх еквіваленти, тис. грн	423	6 950
Поточні зобов'язання, тис. грн	8 991	14 868
Власний капітал, тис. грн	246	775
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,65	0,88
Коефіцієнт автономії	0,03	0,05
Рентабельність активів	0,02	0,05
Рентабельність власного капіталу	1,19	1,39
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	0,07	0,30
Коефіцієнт заборгованості	0,97	0,95

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності підприємства

Аналіз даних таблиці 2.2 свідчить про те, що усі основні фінансові індикатори ТОВ «ВОРЛД НАФТА» за 2023-2024 роки свідчать про те, що фінансовий стан підприємства є стабільним і дозволяє забезпечувати ефективну роботу. Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом виріс з 0,07 до 0,30, що свідчить про суттєве вирівнювання структури капіталу та зростання частки власних ресурсів у фінансуванні довгострокових вкладень

Узагальнюючи результати аналізу, можна дійти висновку, що у 2023-2025 роки ТОВ «ВОРЛД НАФТА» продемонструвало суттєве зростання масштабів діяльності, фінансових результатів і покращення ключових індикаторів ефективності: дохід підприємства збільшився більш ніж утричі, чистий прибуток – у вісім разів, що супроводжувалося розширенням активів, зростанням власного капіталу та істотним підвищенням рівня ліквідності. Незважаючи на збереження високої залежності від позикових ресурсів,

підприємству вдалося зміцнити фінансову стійкість, підвищити рентабельність активів і власного капіталу, оптимізувати структуру капіталу та покращити здатність покривати поточні зобов'язання. Сукупність цих тенденцій свідчить про активний розвиток, підвищення ефективності управління та формування сприятливих умов для подальшого зростання й зміцнення конкурентних позицій підприємства.

### 2.3 Аналіз маркетингових скорингів ТОВ «ВОРЛД НАФТА» в контексті сталого розвитку

Ринковий скоринг, запропонований сервісом Company Check [26], є сучасним інструментом комплексної діагностики ринкової потужності та динаміки розвитку підприємства. Він ґрунтується на системі балів (scores), що відображає інтегральну характеристику фінансово-економічного стану підприємства. Сукупність оцінок агрегується у показник MarketIndex – композитний індекс, який інтегрує десять ключових ринкових маркерів підприємства, зокрема його частку на ринку, позицію в галузі, темпи зростання виручки порівняно з конкурентами тощо. Значення MarketIndex варіюється від 1 до 4, де 4 відповідає максимальній ринковій потужності, а 1 – мінімальній. Методика скорингу базується на сучасних інструментах аналізу даних, що забезпечує її релевантність та адаптивність до ринкових змін.

У межах маркетингового аналізу сталого розвитку були досліджені основні показники ринкового скорингу ТОВ «ВОРЛД НАФТА».

Абсолютний приріст виручки підприємства у звітному періоді становив 59,82 млн грн, що свідчить про суттєве збільшення масштабів діяльності. Даний результат характеризує інтенсивність розвитку та здатність підприємства нарощувати обсяги реалізації.

Середньорічний темп зростання виручки (CAGR) за три попередні роки становив 21,44%. Це свідчить про стабільність розвитку й підтверджує, що підприємство демонструє системне зростання, а не разові стрибки економічної активності.

Динаміка ринкового рангу є одним із ключових індикаторів зміцнення конкурентних позицій. ТОВ «ВОРЛД НАФТА» покращило свої позиції на ринку, перемістившись із 421-го місця у 2023 році на 216-те – у 2024 році. Така зміна означає, що підприємство перевищує значну частку конкурентів за рівнем виручки (рисунок 2.5).

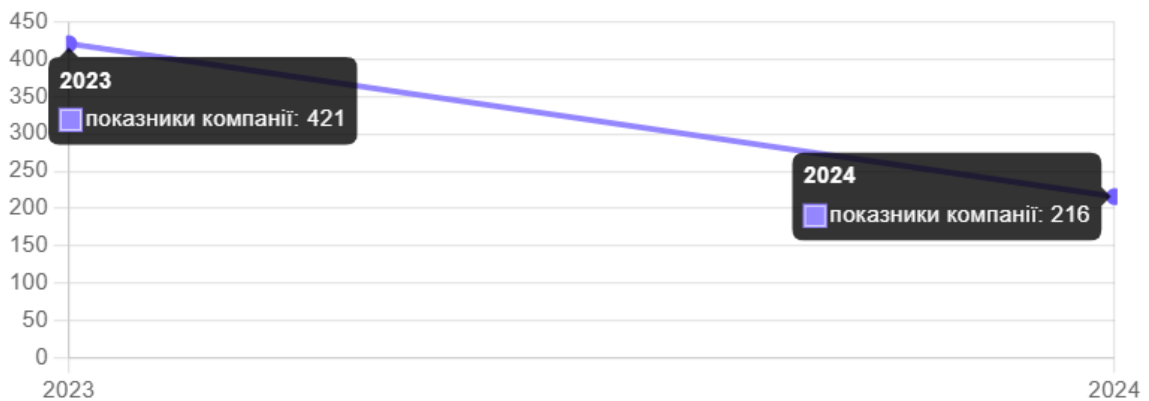


Рисунок 2.5 – Місце ТОВ «ВОРЛД НАФТА» на ринку палива

Джерело: побудовано автором на основі [26]

Позитивною є також динаміка частки ринку, яка збільшилась із 0,03% до 0,06%. Хоча абсолютне значення показника залишається низьким, його зростання свідчить про підвищення ролі підприємства в межах галузі та зміцнення його ринкових позицій (рисунок 2.6).

Середній абсолютний приріст виручки за три роки становить 7 717 млн грн. Даний показник характеризує стабільність зростання підприємства у середньостроковій перспективі.

Відносний приріст виручки, що становить 204,4%, підтверджує високі темпи розвитку. Водночас такі значні темпи можуть бути частково зумовлені відносно невеликою стартовою базою, характерною для компаній, що перебувають на етапі активного масштабування.

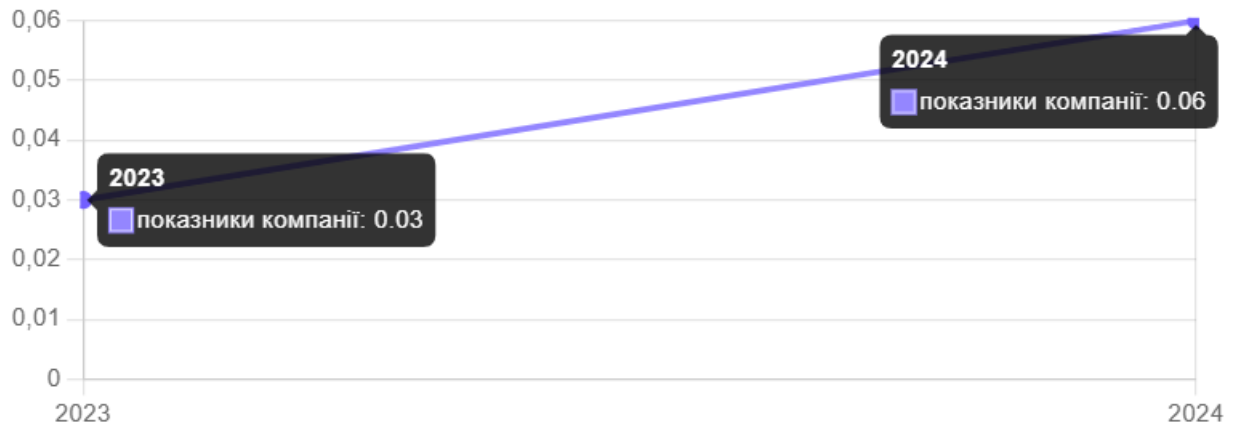


Рисунок 2.6 – Частка ТОВ «ВОРЛД НАФТА» на ринку палива, %

Джерело: побудовано автором на основі [26]

Секторний аналіз також демонструє позитивну динаміку. Ранг підприємства в межах сектору покращився з 13 450 місця до 7 316, що підтверджує посилення конкурентоспроможності у ширшому галузевому контексті (рисунок 2.7).

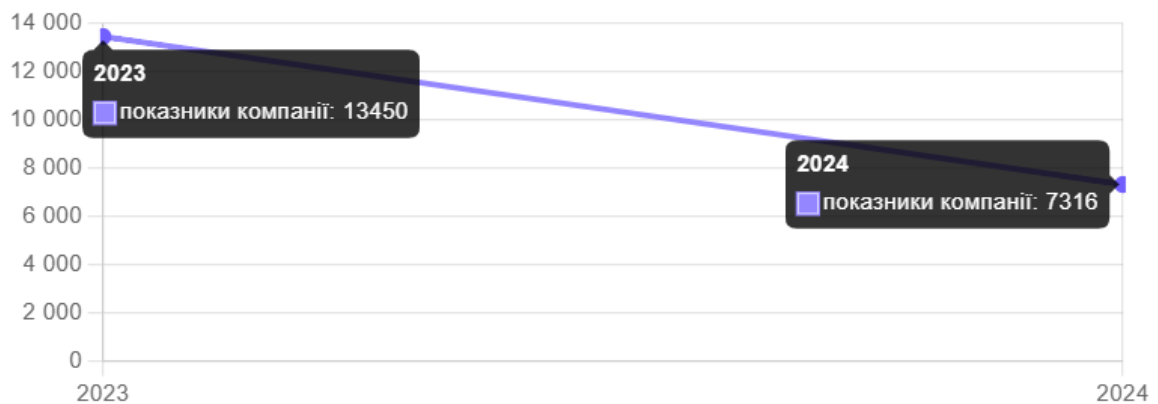


Рисунок 2.7 – Місце ТОВ «ВОРЛД НАФТА» в межах сектору

Джерело: побудовано автором на основі [26]

Водночас частку компанії в секторі визначити неможливо через її мінімальне значення, що наближається до нуля, що є типовим для ринків із великою кількістю дрібних і середніх учасників.

У межах субринку підприємство продемонструвало аналогічну позитивну динаміку: позиція підвищилася з 48 до 29 місця (рисунок 2.8).



Рисунок 2.8 – Місце ТОВ «ВОРЛД НАФТА» на субринку палива, %

Джерело: побудовано автором на основі [26]

Частка на субринку збільшилася з 0,26% до 0,82%, що свідчить про зростаючий вплив підприємства на більш вузькому сегменті ринку (рисунок 2.9).

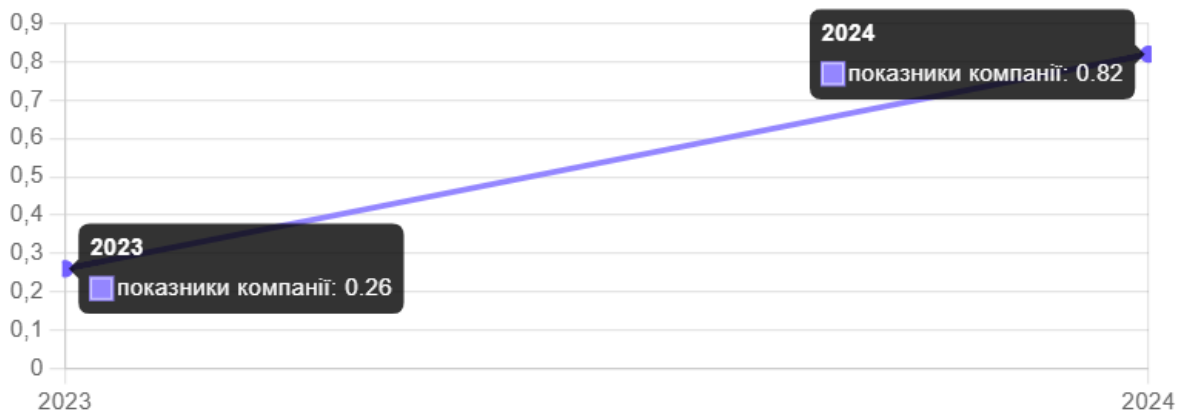


Рисунок 2.9 – Частка ТОВ «ВОРЛД НАФТА» на субринку палива, %

Джерело: побудовано автором на основі [26]

Комплексний аналіз показників ринкового скорингу дає підстави стверджувати, що ТОВ «ВОРЛД НАФТА» перебуває на траєкторії прискореного розвитку. Підприємство демонструє істотне зростання абсолютних і відносних фінансових показників, а також системне покращення конкурентних позицій на рівні ринку, галузі та субринку. Покращення ринкового рангу, збільшення частки на ринку та в субринку, високі темпи приросту виручки та позитивна динаміка середньорічного

зростання свідчать про ефективність стратегічних рішень та адаптивність компанії до ринкових умов.

Сукупність досліджених індикаторів підтверджує, що підприємство послідовно зміцнює ринкову позицію та поступово формує стійкі конкурентні переваги, що відповідає стратегії сталого розвитку та створює підґрунтя для подальшої економічної експансії.

З метою підтвердження отриманих висновків, проведемо порівняльний аналіз ТОВ «ВОРЛД НАФТА» з основними конкурентами на ринку.

Для порівняльного аналізу ринкового середовища ТОВ «ВОРЛД НАФТА» було обрано три підприємства:

- ТОВ «ВІК-ОІЛ РЕСУРС» (ЄДРПОУ 41926367)
- ТОВ «СМАРТ-ОЙЛ» (ЄДРПОУ 42499395)
- ТОВ «К. НАФТА» (ЄДРПОУ 43349867)

Вибір цих суб'єктів господарювання є обґрунтованим, оскільки вони:

- здійснюють діяльність у Хмельницькій області, тобто працюють на тому ж регіональному ринку, що і ТОВ «ВОРЛД НАФТА»;

- функціонують у ідентичному сегменті паливно-енергетичного ринку, що забезпечує коректність порівняння;

- мають близькі масштаби операційної діяльності та подібну структуру бізнесу, що дозволяє здійснити релевантний аналіз конкурентного середовища;

- виступають прямими конкурентами у сфері реалізації палива, логістики та забезпечення регіональних потреб у нафтопродуктах.

Таким чином, саме ці підприємства дають змогу сформувати репрезентативну модель регіонального конкурентного середовища.

ТОВ «ВІК-ОІЛ РЕСУРС» спеціалізується на торгівлі нафтопродуктами та логістичному забезпеченні палива. Характеризується стабільною присутністю на регіональному ринку, наявністю постійної клієнтської бази та орієнтацією на гуртові поставки. Типові риси компанії: середній рівень доходів, помірні темпи зростання, стабільна структура активів.

ТОВ «СМАРТ-ОЙЛ» одна з найактивніших компаній у регіоні, яка демонструє гнучкість у формуванні асортименту паливних продуктів. Компанія має менший за масштабами портфель, але вирізняється високою реактивністю до ринкової кон'юнктури та здатністю швидко адаптуватися до попиту. Типові характеристики: динамічне зростання доходів, нижчі операційні витрати, висока конкуренція ціною.

ТОВ «К. НАФТА» орієнтоване переважно на роздрібний та дрібнооптовий сегмент. Характеризується помірною рентабельністю та меншою часткою на ринку, проте має стійкі позиції завдяки локальній присутності. Типові риси: невисокі обсяги доходів, стабільність на локальних точках продажу, зосередженість на обслуговуванні малого бізнесу.

Узагальнений аналіз конкурентів наведемо в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Узагальнений аналіз конкурентів ТОВ «ВОРЛД НАФТА»

Показник	«ВОРЛД НАФТА»	«ВІК-ОІЛ РЕСУРС»	«СМАРТ-ОЙЛ»	«К. НАФТА»
Масштаб діяльності	Середній з тенденцією до зростання	Середній	Середній /нижчий	Невеликий
Темпи зростання доходів	Високі (CAGR 21,44%)	Стабільні	Високі	Помірні
Ринковий ранг (динаміка)	Поліпшення (421 → 216)	Невеликі зміни	Позитивна динаміка	Стабільний рівень
Частка ринку	Зростає (0,03% → 0,06%)	Стабільна	Низька, але зростає	Дуже низька
Позиція на субринку	Суттєве зростання (48 → 29)	Стабільна	Конкурентна	Локальна
Тип клієнтів	Гуртові та корпоративні	Гуртові	Гуртові/роздріб	Роздріб/малий бізнес
Стратегічна гнучкість	Висока	Середня	Висока	Низька

Джерело: побудовано автором на основі [26]

З даних таблиці можна зробити висновок, що ТОВ «ВОРЛД НАФТА» демонструє найвищі темпи приросту серед зазначених конкурентів. На відміну від конкурентів, компанія швидше покращує ринкові позиції та частку субринку. ТОВ «СМАРТ-ОЙЛ» є більш гнучким, однак має менші

обсяги діяльності. ТОВ «ВІК-ОІЛ РЕСУРС» є стабільним конкурентом, але менш динамічним за темпами зростання. ТОВ «К. НАФТА» займає найменшу частку ринку й не становить значної загрози, але є важливим локальним гравцем.

Отже, на основі проведеного аналізу ринкових скорингів та конкурентного середовища встановлено, що ТОВ «ВОРЛД НАФТА» демонструє стабільну траєкторію прискореного розвитку, що проявляється у зростанні фінансових показників, зміцненні ринкових позицій та посиленні впливу на галузевому і субринковому рівнях. Підвищення ринкового рангу, зростання частки ринку та позитивна динаміка виручки засвідчують ефективність стратегічних рішень та адаптивність підприємства до конкурентного тиску. Порівняння з основними регіональними конкурентами підтверджує, що компанія має вищі темпи розвитку та ширші потенційні можливості щодо подальшої експансії, зберігаючи при цьому відповідність принципам сталого розвитку. Сукупність отриманих результатів засвідчує формування ТОВ «ВОРЛД НАФТА» стійких конкурентних переваг і створює підґрунтя для подальшого стратегічного зміцнення позицій на ринку паливно-енергетичного сектору.

## Висновки до другого розділу

Визначено, що розвиток ТОВ «ВОРЛД НАФТА» відбувається в умовах глибокої трансформації паливного ринку України, зумовленої воєнними викликами, зміною логістичних потоків, посиленням ролі держави та формуванням нового конкурентного середовища.

Встановлено, що ринок палива у 2022-2025 рр. зазнав кардинальної перебудови: повна диверсифікація імпорту, перехід до західних та південних логістичних коридорів, різке зростання ролі залізничних перевезень, консолідація державної присутності у роздрібному сегменті та модернізація

інфраструктури АЗС у напрямі енергетичної автономності. Ці тенденції формують нові вимоги до діяльності приватних трейдерів, зокрема щодо надійності постачання, гнучкості логістики та відповідності екологічним і технологічним стандартам.

ТОВ «ВОРЛД НАФТА» демонструє значне нарощення масштабів операційної діяльності та покращення ключових фінансових індикаторів: зростання доходів у понад три рази, чистого прибутку – у вісім разів, підвищення ліквідності та рентабельності, збільшення частки власного капіталу. Компанія формує ефективну модель логістики, налагоджену взаємодію з європейськими партнерами та клієнтами й адаптує операційні процеси до умов воєнної економіки.

ТОВ «ВОРЛД НАФТА» посилює свої ринкові позиції та конкурентоспроможність завдяки зростанню ринкового скорингу, збільшенню частки на ринку та субринку, а також випередженню ключових конкурентів за темпами розвитку.

Комплексний аналіз підтверджує, що ТОВ «ВОРЛД НАФТА» не лише ефективно функціонує у високодинамічному та ризикогенному паливному середовищі, але й формує стійкі конкурентні переваги, які відповідають стратегії сталого розвитку та забезпечують підґрунтя для подальшої економічної експансії на регіональному та галузевому рівнях.

### **3 РОЗРОБЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТОВ «ВОРЛД НАФТА» В УМОВАХ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ**

3.1 Формування стратегічних цілей та елементів маркетингового позиціонування ТОВ «ВОРЛД НАФТА» в контексті сталого розвитку

Сучасні умови функціонування паливного ринку України формують нову парадигму стратегічного розвитку підприємств, що оперується не лише економічними, а й енергетичними, екологічними та безпековими чинниками. У воєнний період ринок зазнав глибокої трансформації: логістичні маршрути переорієнтовані на західні кордони, держава стала активним гравцем паливного сектору, а енергетична безпека набула статусу ключового національного інтересу. В таких умовах маркетинг перестає бути суто інструментом комунікацій – він перетворюється на механізм стратегічного управління, що визначає напрям розвитку підприємства, формує ринкову поведінку та забезпечує реалізацію цілей сталого розвитку.

Для ТОВ «ВОРЛД НАФТА», яке здійснює посередницьку діяльність на ринку пального, формування маркетингової стратегії сталого розвитку потребує врахування декількох критичних факторів:

- високої динаміки ринку та зниження стабільності попиту через війну;
- залежності від європейських логістичних каналів та вимог щодо екологічності пального;
- конкуренції з державними та міжнародними операторами;
- зростаючої ролі digital-інструментів у взаємодії з корпоративними клієнтами (B2B).

З огляду на ці чинники маркетингове позиціонування ТОВ «ВОРЛД НАФТА» має базуватися на концепції «resilience marketing» – тобто маркетингу енергетичної стійкості, де ключовими цінностями є надійність,

прогнозованість поставок та операційна безперебійність, а не лише ціна чи екологічність.

Маркетингова стратегія має бути повністю підпорядкована фізичному та фінансовому механізму трансформації, оскільки будь-яка комунікація, що випереджає реальні дії, є грінвошингом.

Щоб захистити репутацію, комунікація повинна бути заснована на суворому протоколі стриманості та точності, відомому як протокол «Трьох НІ»: непропорційність, недостовірність та неясність.

Щодо заборони непропорційності, то категорично заборонено висвітлювати малі «зелені» ініціативи більше, ніж основний вуглецевий слід компанії. Це викривлення пропорцій є прямою причиною грінвошингу [27]. Комунікація повинна фокусуватися на узгодженні капітальних витрат (CAPEX Alignment). Наприклад, замість реклами кількох сонячних панелей на одній АЗС, слід публічно звітувати: «30% нашого інвестиційного бюджету спрямовано на розвиток низьковуглецевої інфраструктури (EV/Biofuels) та заміщення традиційних джерел доходу». Демонстрація інвестиційного плану, який підтримує кероване згортання високоемісійних активів, є набагато більш надійним показником сталості [28].

Щодо заборони недостовірності, то необхідно уникати загальних, неперевірених термінів, таких як «екологічно чистий», «безпечний для клімату» або «чиста енергія», особливо у контексті продовження торгівлі традиційними паливами [29]. Достовірність вимагає, щоб будь-яка заява була підкріплена конкретними, незалежно верифікованими даними.

Щодо заборони неясності, то будь-яка заява про зменшення впливу має бути прив'язана до конкретного, кількісного, обмеженого часом КРІ. Маркетинг повинен підкреслювати економічні переваги переходу для клієнтів. Як посередник, компанія має можливість комунікувати про вплив, який вона допомагає знизити для своїх клієнтів. Наприклад: «Наше низьковуглецеве паливо забезпечує клієнтам можливість генерувати LCFS-кредити, знижуючи їхні операційні витрати». Це перетворює сталість на вимірювану комерційну цінність.

Комунікаційний протокол «Трьох НІ» проти грінвошингу наведено у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Комунікаційний протокол «Трьох НІ» проти грінвошингу

Правило	Опис	Приклад порушення (Що НЕ робити)	Коректна комунікація (Що робити)
НІ – Непропорційність	Висвітлення має відповідати фінансовим зобов'язанням та реальному обсягу декарбонізації	«Ми є «Зеленим Брендом» через наші енергоефективні офіси»	«40% нашого CAPEX до 2030 року інвестовано у низьковуглецеві активи, як зазначено у Плані Переходу»
НІ – Недостовірність	Уникати спекулятивних, неперевіраних або гіпотетичних заяв	«Ми прагнемо до Net Zero завдяки інноваційним рішенням, які ще розробляються»	«Ми зобов'язуємося знизити середню СІ на 25% до 2030 року (Базовий рік 2025), що підтверджено Limited Assurance»
НІ – Неясність	Комунікація має бути кількісною, верифікованою	«Ми підтримуємо сталий розвиток транспорту».	«Надаючи біопаливо, ми допомогли нашим B2B клієнтам скоротити викиди вуглецю на 5000 тон цього року»

Джерело: розроблено автором на основі [27; 28; 29]

Реалізація маркетингової стратегії сталого розвитку для паливного посередника є неможливою без первинної, глибокої трансформації бізнес-моделі, оскільки грінвошинг є ризиком, притаманним високоемісійним галузям.

Таким чином, на підставі аналітичних результатів попереднього розділу та викладеного вище сформовано систему стратегічних цілей, які відповідають місії підприємства – забезпечувати клієнтів якісним паливом із гарантованою логістичною надійністю та відповідністю сучасним екологічним стандартам.

Стратегічна мета підприємства: перетворення ТОВ «ВОРЛД НАФТА» з імпортера пального у системного постачальника енергетично стійких паливно-логістичних рішень для бізнесу, здатних забезпечувати безперервну

роботу критичної інфраструктури, транспортних та агропромислових підприємств.

Для реалізації цієї мети визначено такі ключові стратегічні цілі:

– підвищення енергетичної стійкості клієнтів шляхом формування пропозицій, орієнтованих на гарантованість поставок, альтернативні маршрути логістики та довгострокові контракти;

– розширення продуктового портфеля у напрямку екологічних видів пального (Євро-5/6, біопаливо, синтетичні компоненти), що забезпечують зниження викидів і відповідають європейським нормам;

– цифрова трансформація взаємодії з клієнтами через впровадження CRM-системи для персоналізації комерційних пропозицій та прогнозування обсягів закупівель пального;

– формування довгострокової ринкової довіри на основі прозорості звітності щодо якості пального, його походження та логістичних маршрутів;

– інтеграція принципів сталого розвитку у логістичні рішення, включаючи оптимізацію транспортних потоків та інформаційну підтримку клієнтів щодо раціонального використання ресурсів.

Система стратегічних цілей ТОВ «ВОРЛД НАФТА» має бути підкріплена відповідним і належним позиціонуванням, що в свою чергу має базуватись на якісному сегментуванні та, як зазначалось вище, достовірній комунікації.

В умовах високої конкуренції серед трейдерів пального, традиційні способи позиціонування (ціна, швидкість доставки, географія поставок) втрачають домінантне значення. Підприємства, що залишаються конкурентоспроможними, повинні створювати додану цінність, яка виходить за межі самої одиниці товару.

Позиціонування ТОВ «ВОРЛД НАФТА» формулюється наступним чином – це постачальник енергетично-надійного пального для бізнесу, що забезпечує стабільність операцій клієнтів навіть у кризових умовах завдяки адаптивній логістичній інфраструктурі, контролю якості та цифровим механізмам управління попитом.

Щодо сегментування, то в його основу мають бути покладені критерії чутливості споживачів до ризиків енергопостачання. Для досліджуваного підприємства такі критерії наведено у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Ключові сегменти позиціонування та критерії чутливості споживачів ТОВ «ВОРЛД НАФТА»

Сегмент	Потреби	Ціннісна пропозиція ТОВ «ВОРЛД НАФТА»
Аграрні підприємства	безперервність робіт, сезонні піки споживання	гарантовані обсяги пального та сервіс логістичного резервування
Логістичні компанії	надійність, контроль витрат	оптимізація маршрутів доставки та ТСО замість ціни за літр
Промислові та будівельні підприємства	стабільність та екологічність	сертифіковане пальне Євро-5(6) і контроль походження
Мережеві АЗС	масштабні поставки, безпека	імпортні канали з ЄС, гарантії безперервності

Джерело: розроблено автором

Таким чином, відповідно до даних таблиці 3.2, кожен сегмент отримує не просто товар, а індивідуалізовану модель забезпечення енергетичної стійкості.

Аграрні виробники працюють у режимі чітко окреслених сезонних піків, коли будь-які затримки у забезпеченні паливом здатні спричинити значні втрати врожаю або порушення виробничих циклів. Для цього сегмента критично важливими є безперервність постачання, прогнозовані обсяги закупівель та оперативна логістика. Відповідаючи на ці потреби, підприємство формує ціннісну пропозицію, що ґрунтується на гарантованих обсягах пального, персоналізованому плануванні поставок та сервісах логістичного резервування, які мінімізують ризики простою техніки. Таким чином, клієнт отримує не просто продукт, а забезпечення стабільності операцій, що на пряму впливає на його прибутковість.

Логістичні оператори функціонують у висококонкурентному середовищі, де ключовим чинником виступає контроль загальної собівартості

доставки (ТСО), а також точність та передбачуваність витрат. Потреба у надійності та оптимізації транспортних маршрутів зумовлює попит на партнера, здатного забезпечити не лише постачання пального, а й інструменти для управління витратами. Ціннісна пропозиція для цього сегмента полягає у комплексних рішеннях, що включають оптимізацію логістичних схем, аналітичний супровід та прозоре ціноутворення, завдяки чому клієнти можуть зменшувати витрати не тільки на паливо, але й на операційну логістику загалом.

Промислова та будівельна сфери потребують стабільного доступу до ресурсів, що відповідають нормативам безпеки та екологічності, адже якість пального визначає безперебійність роботи обладнання й відповідність регуляторним вимогам. У цій перспективі цінність пропозиції підприємства полягає в забезпеченні сертифікованим паливом стандарту Євро-5/6, що підтверджує його екологічну чистоту та контрольоване походження. Це знижує ризики технічних збоїв, штрафних санкцій і репутаційних втрат, створюючи для клієнта додану вартість у вигляді передбачуваності та безпеки виробничих процесів.

Для операційних мереж автозаправних станцій ключовою є можливість формувати конкурентну комерційну пропозицію та гарантувати клієнтам безперебійність постачання. Їхні потреби зосереджуються на масштабних партіях імпортованого пального та захищеності поставок. Підприємство задовольняє ці запити, пропонуючи доступ до перевірених каналів імпорту з країн ЄС та механізми безперервних поставок, що мінімізують ризик логістичних перебоїв. Таким чином, ціннісна пропозиція базується на можливості підтримувати конкурентоспроможні роздрібні мережі шляхом стабільності ресурсної бази та підтвердженої якості продукту.

Отже, формування стратегічних цілей та позиціонування ТОВ «ВОРЛД НАФТА» у сфері сталого розвитку визначає підприємство як учасника енергетичної трансформації, здатного не лише поставляти паливо, а й забезпечувати клієнтів ресурсною, економічною та логістичною стійкістю.

### 3.2 Інструментарій реалізації маркетингової стратегії сталого розвитку ТОВ «ВОРЛД НАФТА»

Ефективність маркетингової стратегії сталого розвитку підприємства залежить не лише від сформованих цілей і позиціонування, а й від практичних інструментів, здатних забезпечити їхню реалізацію. Для ТОВ «ВОРЛД НАФТА» ключовим завданням є перехід від традиційної моделі торговельного посередництва на ринку пального до моделі постачальника інтегрованих енергетично-логістичних рішень, що формують додану цінність для B2B-клієнтів. Це потребує комплексного використання методології сталого маркетингу, адаптації маркетингового комплексу «5P», цифрових технологій, CRM-інструментів та механізмів операціоналізації ринкової пропозиції.

В основу переходу, практичної трансформації, від традиційної моделі торговельного посередництва на ринку пального до моделі постачальника інтегрованих енергетично-логістичних рішень, що формують додану цінність для B2B-клієнтів, пропонуємо поставити комплекс «5P сталого маркетингу».

У контексті діяльності ТОВ «ВОРЛД НАФТА» кожен елемент комплексу 5P набуває нових змістових характеристик.

Product (продукт): енергетично стійке пальне як комплексне рішення. Традиційний продукт компанії – пальне – трансформується у послугу забезпечення енергетичної стійкості, що включає:

- постачання сертифікованого пального стандарту Євро-5/6;
- підтвердження походження пального з надійних європейських виробництв;
- логістичний супровід та гарантію доставки навіть у разі блокування окремих транспортних напрямків;
- консультаційні послуги щодо оптимізації використання ресурсів.

Такий підхід дозволяє підприємству відійти від конкурентів, орієнтованих виключно на ціну, та перейти до моделі ціннісного продукту.

Price (ціна): TCO як нова логіка комерційної пропозиції. Виклики воєнного часу змінюють сприйняття цінності пального бізнесом. Для підприємств важливими є:

- гарантія поставки в потрібний час;
- мінімізація затримок і простоїв;
- прогнозованість бюджету й фінансових потоків.

У таких умовах Total Cost of Ownership (TCO) замінює традиційний підхід «ціна за літр». ТОВ «ВОРЛД НАФТА» може використовувати:

- довгострокові контракти;
- гнучкі системи знижок для клієнтів, що формують регулярні обсяги;
- фіксовані цінові інтервали на період війни та пікові сезони;
- аналітичні моделі розрахунку сукупних витрат на пальне з урахуванням логістики, часу доставки та адміністративних витрат.

Завдяки такому підходу ціна перестає бути головним фактором конкуренції, поступаючись місцем фінансовій передбачуваності.

Place (місце): адаптивна логістика як конкурентна перевага. ТОВ «ВОРЛД НАФТА» формує мережеву модель доставки, що орієнтована на гнучкість маршрутів і стійкість до ризиків:

- використання автомобільного, залізничного транспорту та західних перевалочних хабів;
- альтернативні логістичні сценарії на випадок блокади кордонів;
- накопичення резервних запасів пального на безпечних територіях;
- використання системи GPS-моніторингу та контролю пробігу партій пального.

Таким чином, компанія продає не просто товар, а час і безперервність – ключовий ресурс для аграріїв, логістичних операторів і промислових підприємств.

Promotion (просування): експертність і верифікований контент. Найбільш ефективним інструментом просування на ринку B2B у воєнних умовах є:

- вебінари для аграрного сектору та корпоративних клієнтів;

- експертні консультації щодо вибору постачальників і шляхів оптимізації витрат;
- публікації звітів про якість пального, його походження та логістичні маршрути;
- роз’яснення клієнтам переваг ТСО порівняно з традиційною моделлю купівлі пального.

Така система просування формує не тільки попит, а й довіру, що стає ключовим активом на ринку, де ризики перевищують цінові аргументи.

People (персонал): носії компетенцій сталого маркетингу. Успішна реалізація стратегії потребує підготовленого персоналу:

- менеджерів з навичками фінансового консалтингу;
- фахівців із управління лояльністю клієнтів та CRM-аналітиків;
- логістичних координаторів, здатних прогнозувати ризики.

Персонал стає не виконавцем процесу, а конструктором рішень, що відповідають потребам клієнтів.

Ще одним важливим елементом реалізації маркетингової стратегії сталого розвитку ТОВ «ВОРЛД НАФТА» є перехід до sCRM як складової механізму персоналізації.

Sustainable CRM у цьому контексті є не лише інструментом автоматизації, а маркетинговим ядром, що керує взаємодією з клієнтами в режимі реального часу.

Концепція сталого управління відносинами з клієнтами (sCRM) виходить за рамки традиційного CRM, інтегруючи соціальні, економічні та екологічні наслідки у розробку довгострокових, плідних відносин із клієнтами [30]. Для паливного посередника sCRM є критично важливим інструментом для захисту репутації та уникнення грінвошингу, оскільки він створює довіру, підкріплюючи екологічні заяви внутрішніми, верифікованими процесами.

Функціональність sCRM безпосередньо сприяє зменшенню екологічного сліду через автоматизацію внутрішніх операцій. Вона оптимізує спілкування та планування, мінімізуючи необхідність фізичних поїздок на

зустрічі чи відвідування клієнтів, що призводить до меншого споживання палива та скорочення викидів парникових газів.

Найважливіше, sCRM підвищує лояльність, оскільки екологічно свідомі клієнти, які мають високу «орієнтацію на сталість», надають перевагу тим брендам, які відповідають їхнім цінностям. Враховуючи, що сталість стає ключовим джерелом конкурентної переваги, sCRM функціонує як операційна система, яка дозволяє компанії вимірювати, керувати та ефективно комунікувати цю перевагу. Це перетворює підвищення бренд-репутації та лояльності, яке забезпечується sCRM [31], на відчутний фінансовий актив.

Першим кроком у розробці стратегії sCRM є чітке визначення цілей. Потрібно однозначно окреслити, що саме sCRM повинна допомогти досягти, наприклад, «збільшення частки низьковуглецевого палива у загальному обсязі продажів на 15% протягом двох років».

Далі необхідно провести ретельний аудит наявної CRM-системи та даних. Початкова оцінка повинна визначити, які демографічні та соціально-економічні характеристики клієнтів вже збираються і чи корелюють вони з відомими патернами прийняття альтернативних видів палива (EV або біопаливо). Наприклад, дослідження показують, що фактори, такі як вік, дохід, тип проживання та наявність власного автомобіля та страховки, є ключовими для ідентифікації високоцінних і основних клієнтів, готових до переходу на EV.

Після аудиту визначається потреба у нових, критично важливих даних, необхідних для сталого маркетингу:

- CI Data (дані про вуглецеву інтенсивність). Потрібні сертифіковані та верифіковані CI значення для кожного паливного продукту;
- Usage Data (дані про використання). Гранульовані профілі споживання енергії або палива, які можуть надходити від Smart-Energy систем;
- ESG Demands (вимоги B2B клієнтів). Дані про регуляторні зобов'язання B2B клієнтів, особливо їхні вимоги до звітності.

Для управління сталістю та запобігання грінвошингу sCRM має відстежувати конкретні, кількісні показники ефективності (KPI) на рівні кожного клієнта:

– CI Reduction Rate (темп зниження CI). Відсоток, на який знизилася середньозважена вуглецева інтенсивність палива, придбаного клієнтом, порівняно з базовим роком;

– Green Loyalty Rate (рівень зеленої лояльності). Частка операцій клієнта, які включають екологічно свідомі практики, такі як придбання низьковуглецевого палива або використання безпаперових процесів;

– Gamification Engagement (залученість до гейміфікації). Рівень участі клієнта у програмах, спрямованих на підвищення енергоефективності.

Враховуючи необхідність диференційованого підходу, таблиця 3.3 узагальнює типологію клієнтів для застосування sCRM.

Таблиця 3.3 – Типологія сегментів клієнтів у період енергетичного переходу (для sCRM)

Сегмент	Критерії CRM (Socio-Demographic)	Критерії Smart-Energy (Behavioral/Usage)	Продуктова Стратегія (Anti-Greenwashing Focus)
Ядро цінності (B2B Флот)	Власники великих автопарків, індустріальні споживачі, високий обсяг закупівель	Кластеризоване, прогнозоване споживання; відкритість до EV-інфраструктури	Преміальні низьковуглецеві палива/сертифікати; документальне підтвердження CI
Стратегічний перехід (B2B ESG-орієнтовані)	Комерційні клієнти; зобов'язані звітувати за викидами шкідливих речовин; шукають інтеграцію	Нестабільні профілі споживання; потреба в рекомендаціях щодо оптимізації	Індивідуальні програми підвищення енергоефективності; інтеграція даних Smart-Energy для верифікованої економії та звітності
Пасивні споживачі (B2C)	Регулярні клієнти; чутливі до ціни; Value-Action Gap	Стандартні, неоптимізовані моделі споживання	Заохочення до цифрового сервісу; гейміфікація економії; комунікація подвійної вигоди (економія + екологія)

Джерело: розроблено автором на основі [30; 31]

Технічна інтеграція є центральним елементом стратегії sCRM, оскільки вона забезпечує об'єктивність маркетингових комунікацій. Основною архітектурною вимогою є забезпечення зв'язку між CRM та системами обліку енергії/палива (Smart Meter, IoT) через інтерфейси прикладного програмування (API). Це дозволяє CRM отримувати дані про використання в режимі реального часу безпосередньо у профілі клієнтів.

Для B2B сегменту, особливо для великих комерційних та промислових клієнтів (Enterprise Customers), критично важливим є функціонал, який дозволяє керувати великою кількістю лічильників та об'єктів. CRM має забезпечувати можливість групувати сотні рахунків, об'єктів і лічильників у портфелі та здійснювати масові операції з аналізу використання.

Проактивні та персоналізовані сповіщення, засновані на верифікованих даних споживання, перетворюють абстрактну екологічну «турботу» на конкретну економічну вигоду, що необхідна для подолання скептицизму.

Також, у зв'язку з високими ризиками шахрайства та втручань у постачання пального, ТОВ «ВОРЛД НАФТА» має сформувати систему Smart-логістики, що забезпечуватиме:

- цифрову верифікацію партій пального;
- доступ клієнтів до інформації щодо походження продукту;
- фіксацію пройденого маршруту та статусу вантажу.

Результат – доказовість постачання, що мінімізує інформаційні ризики та підтримує сталу лояльність корпоративних клієнтів.

Отже, реалізація маркетингової стратегії ТОВ «ВОРЛД НАФТА» можлива лише за умови комплексної трансформації маркетингового інструментарію. Перехід до моделі сталого розвитку передбачає формування цінності на основі не пального як товару, а гарантії енергетичної стійкості клієнтів. Комбінація комплексу 5P, CRM-рішень, TCO-моделі та цифрової верифікації логістики створює для підприємства унікальну конкурентну позицію й забезпечує практичну реалізацію стратегічних цілей, визначених у попередньому підрозділі.

### 3.3 Імплементація маркетингової стратегії сталого розвитку ТОВ «ВОРЛД НАФТА» та оцінка її ефективності

Успіх реалізації маркетингової стратегії сталого розвитку ТОВ «ВОРЛД НАФТА» залежить від чіткої послідовності дій, ресурсного забезпечення і системи контролю результатів. Перехід від концептуальних рішень до практичної імплементації потребує визначення етапів упровадження, відповідальних осіб, строків реалізації, необхідних ресурсів, ключових показників ефективності (KPI) та інструментів моніторингу.

Імплементація маркетингової стратегії сталого розвитку ТОВ «ВОРЛД НАФТА» здійснюється поступово, у межах трирічного горизонту планування, що забезпечує адаптивність та зниження ризиків. Етапування імплементації маркетингової стратегії наведено у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Етапування імплементації маркетингової стратегії

Етап	Зміст робіт	Відповідальні	Очікувані результати
1 Аналітична підготовка	Аналіз клієнтських сегментів, формування вимог до продуктового портфеля	маркетинговий відділ	оновлена сегментація, уточнене позиціонування
2 Розроблення ТСО-моделі	Формування розрахунку повної вартості володіння паливом для різних сегментів	фінансовий департамент	фінансові моделі комерційних пропозицій
3 Вибір і впровадження sCRM	Налаштування CRM, інтеграція з базами клієнтів та логістикою	ІТ-відділ, маркетинг	персоналізовані пропозиції, автоматизація продажів
4 Логістична адаптація	Оптимізація маршрутів доставок, формування резервних запасів	логістичний відділ	дво- або триканальна система доставки
5 Комунікаційна стратегія	Розроблення контенту, експертних матеріалів, digital-комунікацій	маркетинг, PR	підвищення впізнаваності та довіри
6 Контроль і оптимізація	Оцінка KPI, коригування стратегії	дирекція	стабільні показники та ринкова перевага

Джерело: розроблено автором

На рисунку 3.1 наведено календарну модель реалізації стратегії у форматі діаграми Ганта (умовно 12-місячний цикл першого етапу впровадження). Дана модель забезпечує послідовність дій та мінімізує ризик ресурсних конфліктів.

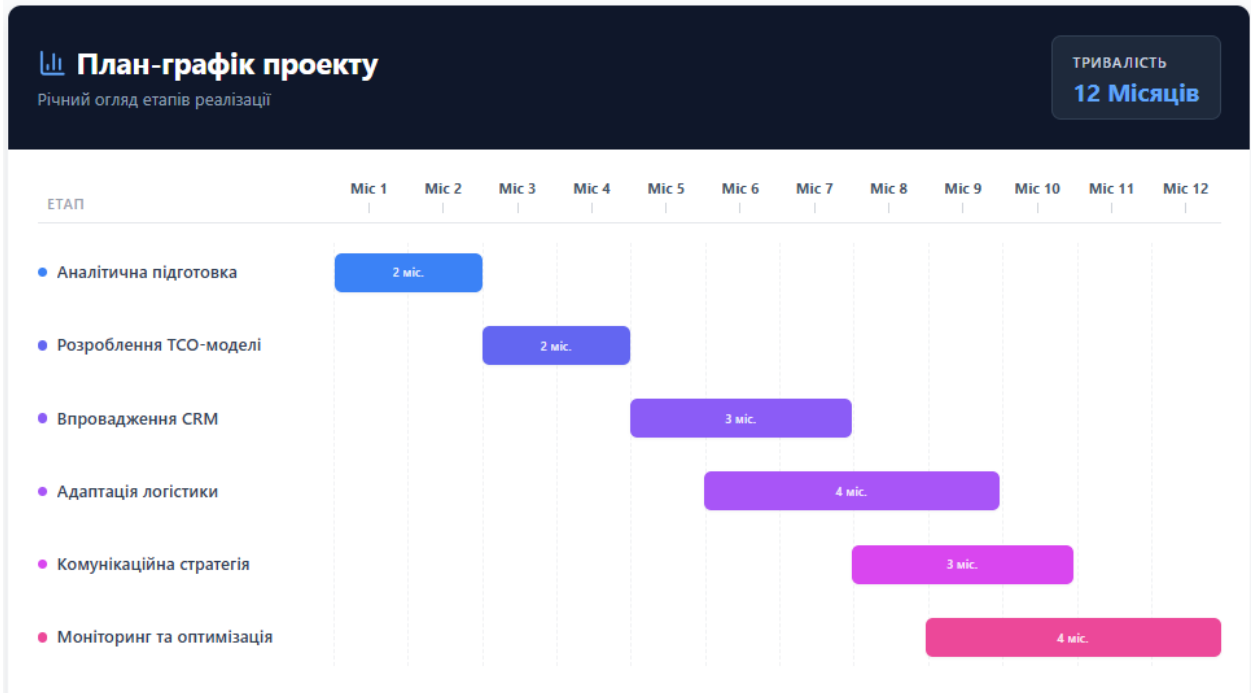


Рисунок 3.1 – Календарна модель імплементації маркетингової стратегії сталого розвитку ТОВ «ВОРЛД НАФТА»

Джерело: розроблено автором

Для реалізації маркетингової стратегії сталого розвитку ТОВ «ВОРЛД НАФТА» необхідні:

- фінансові ресурси – інвестиції у sCRM, логістичну інфраструктуру, навчання персоналу;
- трудові ресурси – фахівці з логістики, CRM-аналітики, маркетологи;
- технологічні ресурси – цифрові системи контролю якості пального, GPS-трекінг, звітні панелі для клієнтів.

Реалізація стратегії не потребує радикальної зміни бізнес-моделі ТОВ «ВОРЛД НАФТА», що робить її економічно обґрунтованою.

Оцінювання результативності маркетингової стратегії сталого розвитку ТОВ «ВОРЛД НАФТА» пропонується здійснювати за групами показників:

### 1. Економічні КРІ:

- збільшення обсягів реалізації пального – не менше 18% за рік;
- підвищення маржинальності операцій – +10-12%;
- скорочення логістичних витрат у розрахунку на одиницю продукції – на 8-15 %.

### 2. Маркетингові КРІ

- рівень впізнаваності бренду у В2В-сегменті – зростання на 25%;
- обсяг повторних закупівель – не менше 60% від усіх контрактів;
- кількість клієнтів, охоплених CRM – 100% через 12 місяців.

### 3. Логістичні КРІ

- частка доставок у строк – не менше 97%;
- кількість альтернативних маршрутів постачання – мінімум 2 незалежні канали.

### 4. КРІ сталого розвитку

- частка пального стандарту Євро-5/6 у портфелі – мінімум 95%;
- наявність прозорої верифікації походження пального – 100% партій.

Очікуваний сукупний ефект від реалізації стратегії полягає в:

- формуванні стійкої конкурентної позиції;
- зниженні ризиків постачання пального в умовах енергетичної невизначеності;
- переході від бізнесу, орієнтованого на операції, до бізнесу, що створює довіру, передбачуваність та додану цінність;
- підвищенні ринкової капіталізації і брендової вартості підприємства.

З метою кількісного оцінювання очікуваного сукупного ефекту від реалізації стратегії, проведемо поетапне прогнозування доходу від реалізації та чистого прибутку ТОВ «ВОРЛД НАФТА» на наступний рік після завершення календарної імплементації стратегії (на 2026 рік) на основі даних таблиці 2.1 та закладених КРІ економічної ефективності стратегії.

Оскільки у таблиці 2.1 дані доходу та прибутку 2025 року наведені за 6 місяців, тому їх скоригуємо до річного значення, збільшивши в два рази дані показники (таблиця 3.5).

Таблиця 3.5 – Скореговані вихідні дані для кількісного оцінювання імплементатції маркетингової стратегії сталого розвитку

Назва показника	Роки		
	2023	2024	2025
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	29 624,3	89 084,6	104 830,4
Чистий прибуток, тис. грн	101,1	820,2	2 371,4

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності підприємства

Враховуючи, що у КРІ стратегії закладено зростання обсягів реалізації не менше 18% на рік і підвищення маржинальності на 10-12%, що пропорційно впливає на прибуток, це дозволяє змоделювати реалістичний та оптимістичний сценарії очікуваного сукупного ефекту від реалізації стратегії.

Проведемо прогнозні розрахунки виручки та чистого прибутку за 2026 рік за реалістичним сценарієм, використовуючи мінімальні показники КРІ (зростання виручки – 18%, а чистого прибутку – 10%):

$$D_{2026} = D_{2025} \times (1 + 0,18) = 104\,830,4 \times 1,18 = 123\,699,87 \text{ тис.грн}$$

$$P_{2026} = P_{2025} \times (1 + 0,10) = 2\,371,4 \times 1,10 = 2\,608,54 \text{ тис.грн}$$

Проведемо прогнозні розрахунки виручки та чистого прибутку за 2026 рік за оптимістичним сценарієм, використовуючи максимальні показники КРІ (зростання виручки – 25%, а чистого прибутку – 15%):

$$D_{2026} = D_{2025} \times (1 + 0,25) = 104\,830,4 \times 1,25 = 131\,038,00 \text{ тис.грн}$$

$$P_{2026} = P_{2025} \times (1 + 0,15) = 2\,371,4 \times 1,15 = 2\,726,11 \text{ тис.грн}$$

Отримані результати демонструють чітку позитивну динаміку фінансових показників ТОВ «ВОРЛД НАФТА» у період 2023-2026 рр. Зокрема, чистий дохід підприємства зростає прискореними темпами: якщо у 2023 році його значення становило близько 29,6 млн грн, то вже у 2024 році – 89,1 млн грн, що свідчить про різку активізацію ринкової діяльності та розширення клієнтської бази. Подальше збільшення доходу у 2025 році до понад 104,8 млн грн підтверджує стабілізацію зростання, а прогноз на 2026 рік (123,7 млн грн) доводить, що підприємство входить у фазу сталого розвитку продажів.

Аналогічна тенденція спостерігається й у динаміці чистого прибутку. Показник зріс з 0,1 млн грн у 2023 році до 0,82 млн грн у 2024 році, а у 2025 році перевищив позначку 2,37 млн грн, що свідчить про значне покращення маржинальності операцій. Прогноз на 2026 рік (2,61 млн грн) демонструє закріплення ефекту від реалізації маркетингової стратегії сталого розвитку, зокрема впровадження sCRM, оптимізації логістики та переходу до моделі ціннісних пропозицій для клієнтів.

Отримані результати вказують на те, що стратегія не лише забезпечує приріст продажів, але й трансформує структуру витрат, підвищує ефективність операцій та генерує накопичувальний фінансовий ефект. Позитивна динаміка підтверджує економічну обґрунтованість маркетингової стратегії сталого розвитку ТОВ «ВОРЛД НАФТА».

Отже, запропонований план імплементації маркетингової стратегії сталого розвитку ТОВ «ВОРЛД НАФТА» дозволяє перетворити сформовані в цілі та інструменти цієї стратегії у реальні результати. Чітка поетапність, наявність відповідальних структур, цифрова інфраструктура, система КРІ та практичні механізми моніторингу формують основу для довгострокового зростання й збереження конкурентоспроможності ТОВ «ВОРЛД НАФТА» на ринку палива не лише Хмельницького регіону, але й України.

З метою кращого представлення результатів розроблення маркетингової стратегії сталого розвитку ТОВ «ВОРЛД НАФТА» представимо їх узагальнення у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 – Зведена таблиця рекомендацій щодо розроблення маркетингової стратегії сталого розвитку ТОВ «ВОРЛД НАФТА»

Назва рекомендованого заходу	Мета, що досягається	Методи досягнення цілей	Показники ефективності, що характеризують результат
<p>Підвищення ефективності господарської діяльності ТОВ «ВОРЛД НАФТА» за рахунок імплементації маркетингової стратегії сталого розвитку</p>	<p>Позиціонування ТОВ «ВОРЛД НАФТА» як постачальника енергетично-надійного пального для бізнесу, що забезпечує стабільність операцій клієнтів навіть у кризових умовах завдяки адаптивній логістичній інфраструктурі, контролю якості та цифровим механізмам управління попитом</p>	<p>Впровадження в маркетингову комунікацію сталого розвитку протоколу «Трьох НІ»: непропорційність, недостовірність та неясність, що направлений на запобігання грінвошингу</p>	<p>Позитивна динаміка фінансових показників ТОВ «ВОРЛД НАФТА» у період 2023-2026 років. Зростання чистого доходу з 29,6 млн грн у 2023 році до 123,7 млн грн за результатами 2026 року. Зростання чистого прибутку з 0,1 млн грн у 2023 році до 2,6 млн грн за результатами 2026 року.</p>
		<p>Корегування стратегічної мети – перетворення ТОВ «ВОРЛД НАФТА» з імпортера пального у системного постачальника енергетично стійких паливно-логістичних рішень для бізнесу, здатних забезпечувати безперервну роботу критичної інфраструктури, транспортних та агропромислових підприємств</p>	
		<p>Перехід від традиційної моделі торговельного посередництва на ринку пального до моделі постачальника інтегрованих енергетично-логістичних рішень, що формують додану цінність для B2B-клієнтів, на основі трансформації комплексу «5P сталого маркетингу»</p> <p>Перехід до Sustainable CRM (sCRM) як концепції сталого управління відносинами з клієнтами, що виходить за рамки традиційного CRM, інтегруючи соціальні, економічні та екологічні наслідки у розробку довгострокових, плідних відносин із клієнтами</p>	

Джерело: розроблено автором

Таким чином, запропонована маркетингова стратегія сталого розвитку формує основу для довгострокового зростання й збереження конкурентоспроможності ТОВ «ВОРЛД НАФТА» на ринку палива.

## Висновки до третього розділу

Розроблена стратегія обґрунтовує перехід ТОВ «ВОРЛД НАФТА» від ролі імпортера пального до постачальника інтегрованих енергетично-логістичних рішень. В основі позиціонування компанії лежить концепція ТСО, яка змінює логіку конкуренції, зсуваючи акцент зі «споживання пального» на «сукупну вартість забезпечення безперервності роботи». Це дозволяє формувати довгострокові відносини з клієнтами та мінімізувати ризики, критичні для клієнтів.

Практична імплементація стратегії побудована на трансформації маркетингового комплексу «5P сталого маркетингу», що забезпечує оновлення продуктового змісту, адаптацію логістики, верифіковану комунікацію та розвиток компетентнісного персоналу. Ключовим операційним елементом визначено впровадження sustainable CRM, що інтегрує економічні, екологічні та поведінкові дані клієнтів і забезпечує персоналізацію рішень без ризику грінвошингу.

Ефективність запропонованої стратегії підтверджено кількісними прогнозними розрахунками. Результати моделювання свідчать про стійке зростання основних фінансових показників: чистий дохід підприємства за 2023-2025 рр. збільшився більш ніж утричі, а чистий прибуток – більш ніж у двадцять разів. Прогноз на 2026 рік підтверджує подальше зростання – дохід досягає близько 123,7 млн грн, а чистий прибуток – понад 2,6 млн грн. Така динаміка демонструє економічну обґрунтованість обраної стратегії та її здатність створювати довгостроковий фінансовий ефект.

Розроблена маркетингова стратегія сталого розвитку формує для ТОВ «ВОРЛД НАФТА» стратегічний фундамент для зміцнення ринкової позиції, дозволяє перейти від операційної діяльності до системного управління цінністю, де головним ресурсом стає довіра клієнтів. Саме це забезпечує потенціал стійкого розвитку в умовах енергетичної трансформації.

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі розглянуто актуальні проблеми щодо розроблення маркетингової стратегії сталого розвитку підприємства-постачальника палива в умовах енергетичної трансформації України

У першому розділі кваліфікаційної роботи визначено, що ефективна маркетингова стратегія повинна переорієнтувати своє ціннісне позиціонування з абстрактного екологічного альтруїзму на прагматичну енергетичну стійкість та економічну незалежність. В умовах військових викликів та втрати централізованих потужностей, домінантними драйверами споживчої поведінки є надійність енергопостачання (92%) та зниження платіжок (89%). Маркетингова комунікація повинна бути максимально операціоналізована, фокусуючись на конкретних технологічних рішеннях (сонячні панелі, теплові насоси), про які споживачі мають високий рівень знань (до 95%), а не на абстрактному терміні «ВДЕ».

Критичною умовою забезпечення довіри, кредитоспроможності та залучення міжнародного фінансування є інтеграція експертного лідерства (Thought Leadership) та наукової прозорості у маркетинговий комплекс. Це єдиний ефективний механізм протидії грінвошингу (оманливим або непідтвердженим екологічним заявам). Компанії повинні регулярно публікувати аналітичні дослідження про інновації ВДЕ, впроваджувати міжнародну сертифікацію (наприклад, ISO 14001) та використовувати Smart-технології для прозорості звітності про зниження викидів.

Маркетингова стратегія має бути реалізована як методологія ринково-орієнтованого управління процесом екологізації всіх аспектів діяльності підприємства, а не лише його комунікаціями. Це вимагає послідовності та чесності у кожному елементі розширеного комплексу 5P.

Маркетингова стратегія має бути гнучко адаптована до постійно змінюваної енергетичної та кліматичної нормативної бази ЄС, використовуючи імператив євроінтеграції як позитивний драйвер. «Зелені»

рішення слід позиціонувати як проактивну відповідь на майбутні обов'язкові стандарти, що забезпечує довгострокову конкурентоспроможність бізнесу та стабільність для домогосподарств, які беруть участь у формуванні підґрунтя для декарбонізації.

У другому розділі кваліфікаційної роботи досліджено, що розвиток ТОВ «ВОРЛД НАФТА» відбувається в умовах глибокої трансформації паливного ринку України, зумовленої воєнними викликами, зміною логістичних потоків, посиленням ролі держави та формуванням нового конкурентного середовища.

Встановлено, що ринок палива у 2022-2025 рр. зазнав кардинальної перебудови: повна диверсифікація імпорту, перехід до західних та південних логістичних коридорів, різке зростання ролі залізничних перевезень, консолідація державної присутності у роздрібному сегменті та модернізація інфраструктури АЗС у напрямі енергетичної автономності. Ці тенденції формують нові вимоги до діяльності приватних трейдерів, зокрема щодо надійності постачання, гнучкості логістики та відповідності екологічним і технологічним стандартам.

ТОВ «ВОРЛД НАФТА» демонструє значне нарощення масштабів операційної діяльності та покращення ключових фінансових індикаторів: зростання доходів у понад три рази, чистого прибутку – у вісім разів, підвищення ліквідності та рентабельності, збільшення частки власного капіталу. Компанія формує ефективну модель логістики, налагоджену взаємодію з європейськими партнерами та клієнтами й адаптує операційні процеси до умов воєнної економіки, посилює свої ринкові позиції та конкурентоспроможність завдяки зростанню ринкового скорингу, збільшенню частки на ринку та субринку, а також випередженню ключових конкурентів за темпами розвитку.

Комплексний аналіз підтвердив, що ТОВ «ВОРЛД НАФТА» не лише ефективно функціонує у високодинамічному та ризикогенному паливному середовищі, але й формує стійкі конкурентні переваги, які відповідають

стратегії сталого розвитку та забезпечують підґрунтя для подальшої економічної експансії на регіональному та галузевому рівнях.

У третьому розділі кваліфікаційної роботи розроблено стратегію, що обґрунтовує перехід ТОВ «ВОРЛД НАФТА» від ролі імпортера пального до постачальника інтегрованих енергетично-логістичних рішень. В основі позиціонування компанії лежить концепція ТСО, яка змінює логіку конкуренції, зсуваючи акцент зі «споживання пального» на «сукупну вартість забезпечення безперервності роботи». Це дозволяє формувати довгострокові відносини з клієнтами та мінімізувати ризики, критичні для клієнтів.

Практична імплементація стратегії побудована на трансформації маркетингового комплексу «5P сталого маркетингу», що забезпечує оновлення продуктового змісту, адаптацію логістики, верифіковану комунікацію та розвиток компетентнісного персоналу. Ключовим операційним елементом визначено впровадження sustainable CRM, що інтегрує економічні, екологічні та поведінкові дані клієнтів і забезпечує персоналізацію рішень без ризику грінвошингу.

Ефективність запропонованої стратегії підтверджено кількісними прогнозними розрахунками. Результати моделювання свідчать про стійке зростання основних фінансових показників: чистий дохід підприємства за 2023-2025 рр. збільшився більш ніж утричі, а чистий прибуток – більш ніж у двадцять разів. Прогноз на 2026 рік підтверджує подальше зростання – дохід досягає близько 123,7 млн грн, а чистий прибуток – понад 2,6 млн грн. Така динаміка демонструє економічну обґрунтованість обраної стратегії та її здатність створювати довгостроковий фінансовий ефект.

Розроблена маркетингова стратегія сталого розвитку формує для ТОВ «ВОРЛД НАФТА» стратегічний фундамент для зміцнення ринкової позиції, дозволяє перейти від операційної діяльності до системного управління цінністю, де головним ресурсом стає довіра клієнтів. Саме це забезпечує потенціал стійкого розвитку в умовах енергетичної трансформації.

## ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Досягнути вуглецевої нейтральності енергетичного сектору до 2050 року, – Нова енергетична стратегія України. – URL: <https://greentransform.org.ua/ukrayina-shvalyla-energetychnu-strategiyu-do-2050-roku/>.
2. Ілляшенко С.М., Ілляшенко Н.С. Роль екологічного маркетингу у забезпеченні конкурентоспроможності товаровиробників та переходу на шлях сталого інноваційного розвитку. – URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/05dca27b-3088-40f6-a5fe-891164ccc928/content>.
3. Гутаревич Н. Енергетика воєнних часів: виклики, перспективи та досягнення. – URL: <https://sk.ua/uk/energetika-voieniich-chasiv-vikliki-perspektivi-ta-dosjagnennja/>.
4. Нова енергетична стратегія України до 2035 року. – URL: <https://www.rada.gov.ua/uploads/documents/41771.pdf>.
5. 78% українців позитивно ставляться до ВДЕ – дослідження. – URL: <https://ecopolitic.com.ua/ua/news/v-ukraini-blizko-80-ljudej-pozitivno-stavlyatsya-do-zelenoi-energii-doslidzhennya/>.
6. Корчевський М. Що таке маркетинг сталого розвитку: визначення та стратегії з прикладами. – URL: <https://claspo.io/ua/blog/what-is-sustainable-marketing-definition-and-strategies-with-examples/>.
7. Чигрин О., Хоменко Л., Зябіна Є. Smart-енергетика і маркетинг: інновації для сталого та екологічно відповідального розвитку. – URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/4cbb5d4d-06fe-4088-b064-c360f4faea4d/content>.
8. Seven Proven Strategies Every Energy Company Can Use to Protect from Greenwashing Claims. – URL: <https://www.achilles.com/industry-insights/strategies-to-prevent-greenwashing-in-the-energy-sector/>.
9. Why are Value-Action Gaps prevalent in consumption? – URL: <https://lifestyle.sustainability-directory.com/question/why-are-value-action-gaps-prevalent-in-consumption/>.

10. Value-action gap. – URL: [https://en.wikipedia.org/wiki/Value-action\\_gap](https://en.wikipedia.org/wiki/Value-action_gap).
11. Greenwashing – the deceptive tactics behind environmental claims. – URL: <https://www.un.org/en/climatechange/science/climate-issues/greenwashing>.
12. Переваги використання CRM систем для ефективної роботи компаній. – URL: <https://firtka.if.ua/blog/view/perevagi-vikoristannia-crm-sistem-dlia-efektivnoyi-roboti-kompanii>.
13. Пального па ринку зараз набагато більше, ніж буде потрібно при блекаутах. – URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3904160-palnogo-ra-rinku-zaraz-nabagato-bilse-niz-bude-potribno-pri-blekautah-ekspert.html>.
14. Україна з початку року імпортувала 920 тисяч тон бензину. – Цензор.НЕТ. – URL: [https://censor.net/biz/news/3516790/ukrayina\\_z\\_pochatku\\_roku\\_importovala\\_920\\_tysyach\\_tonn\\_benzynu](https://censor.net/biz/news/3516790/ukrayina_z_pochatku_roku_importovala_920_tysyach_tonn_benzynu).
15. Обсяг українського ринку бензину у 2023 р. збільшився на 8%, автогазу. – BIN.ua. – URL: <https://bin.ua/news/economics/oilandgas/305590-obsyag-ukrayinskogo-rinku-benzinu-u-2023-r.html>.
16. Реалізація на АЗС продовжила зменшуватись у лютому. – НафтоРинок. – URL: <https://www.nefterynok.info/novosti/realizaciya-na-azs-prodovjila-zmenshuvatis>.
17. Укрнафта» планує завершити ребрендинг АЗС Glusco у квітні. – Forbes.ua. – URL: <https://forbes.ua/news/ukrnafta-rozpochala-rebranding-azs-glusco-28032024-20186>.
18. АМКУ дозволив «Укрнафті» придбати мережу АЗС Shell. – Фінансовий клуб. – URL: <https://finclub.net/news/amku-dozvolyv-ukrnafti-privybaty-merezhu-azs-shell.html>.
19. Більше комфорту: UKRNAFTA завершить ребрендинг Shell до кінця 2025 року. – URL: <https://www.ukrnafta.com/bilshe-komfortu-ukrnafta-zavershyt-rebranding-shell-do-kinczya-2025-roku>.
20. Ринок палива в Україні: скорочення середніх і малих мереж АЗС. – ProConsulting. – URL: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/rynok-topлива-v-ukraine-sokrashenie-srednih-i-malyh-setej-azs>.

21. WOG, ОККО та інші гіганти паливного ринку: хто керує найбільшими АЗС України. – URL: <https://novyny.pro/news/ekonomika/wog-okko-ta-inshi-giganti-palivnogo-rinku-hto-keruye-naybilshimi-azs-ukrajini-317.html>.

22. Найбільші мережі АЗС в Україні. – НафтоРинок. – URL: <https://www.nefterynok.info/naftowiki/naybilshi-mereji-azs-v-ukraini>.

23. ОККО довела кількість сонячних електростанцій на своїх АЗК до 244. – ОККО. – URL: <https://www.okko.ua/okko-dovela-kilkist-sonyachnih-elektrostancij-na-svoyih-azk-do-244>.

24. Мережа ОККО збільшила кількість дахових СЕС на своїх АЗК до 171. – URL: <https://ua-energy.org/uk/posts/merezha-okko-zbilshyla-kilkist-dakhovykh-ses-na-svoikh-azk-do-171>.

25. Аналітика та фінансові показники діяльності ТОВ «ВОРЛД НАФТА». – URL: <https://clarity-project.info/edr/44881371>.

26. Компоненти ринкового скорингу MarketIndex ТОВ «ВОРЛД НАФТА». – URL: <https://compliance-pro.ligazakon.net/document/05752043-ead2-4ba0-ae71-be61ac53530f/dashboard/finances/scorings-ua>.

27. Ten Companies Called Out For Greenwashing. – Earth.Org. – URL: <https://earth.org/greenwashing-companies-corporations/>.

28. Climate Transition Bond Guidelines. – ICMA. – URL: <https://www.icmagroup.org/assets/documents/Sustainable-finance/2025-updates/Climate-Transition-Bond-Guidelines-CTBG-November-2025.pdf>.

29. Greenwashing – the deceptive tactics behind environmental claims. – the United Nations. – URL: <https://www.un.org/en/climatechange/science/climate-issues/greenwashing>.

30. The Effect of Sustainability Orientation on CRM Adoption. – MDPI. – URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/15/13/10054>.

31. Sustainable CRM: How Green Tech is Reshaping Customer Relationships. – ConvergeHub. – URL: <https://www.convergehub.com/blog/sustainable-crm-how-green-tech-is-reshaping-customer-relationships>.

32. Клапошук В.В. Складові маркетингової стратегії сталого розвитку в умовах енергетичної трансформації України / В.В. Клапошук, В.Л. Карпенко // Революція креативних індустрій: як маркетинг і менеджмент створюють майбутнє : тези доповідей II Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (23-24 жовтня 2025 р.). – Хмельницький : ХНУ, 2025. – С. 317-320.

33. Marketing Plans: How to prepare them, how to profit from them, 8th Edition / Malcolm McDonald, Hugh Wilson; Wiley, 2016. – 640 p.

34. Principles of Marketing, 18th Global Edition / Philip T. Kotler, Gary Armstrong; Person, 2020. – 731 p.

35. Marketing Insights from A to Z: 80 Concepts Every Manager Needs to Know / Philip Kotler; wiley, 2011. – 224 p.

36. Marketing Management, 16th edition / Philip Kotler, Kevin Lane Keller, Alexander Chernev, Jagdish N. Sheth; Person Higher Ed, 2021. – 605 p.

37. Marketing Communications. A European Perspective, 7th edition / Patrick De Pelsmacker, Maggie Geuens, Joeri Van Den Bergh; Person, 2021. – 592 p.

38. Lean Distribution: Applying Lean Manufacturing to Distribution, Logistics, and Supply Chain / Kirk D. Zylstra; Wiley, 2005. – 240 p.

39. Marketing: An Introduction, 13th Global Edition / Gary Armstrong, Philip Kotler, Marc Oliver Opresnik; Pearson Education Limited; Auflage, 2016. – 672 p.

40. Lambin Jean-Jacques. Market-Driven Management: Strategic and Operational Marketing / Jean-Jacques Lambin, Schuiling Isabelle; Bloomsbury Publishing, 2012. – 624 p.

41. Keller K.L. Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity / K.L. Keller, M.G. Parameswaran, Isaac Jacob; Pearson, 2010. – 695 p.

## **ДОДАТКИ**

## Додаток А

Сертифікат про участь у  
 II Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції  
 «Революція креативних індустрій: як маркетинг і менеджмент створюють  
 майбутнє», м. Хмельницький (23-24 жовтня 2025 р.)




**СЕРТИФІКАТ**  
 ЗАСВІДЧУЄ, ЩО

№ 104-2025

**ВІКТОР КЛАПОЩУК**  
 БРАВ УЧАСТЬ  
 У II МІЖНАРОДНІЙ НАУКОВО-ПРАКТИЧНІЙ ІНТЕРНЕТ-КОНФЕРЕНЦІЇ  
 «РЕВОЛЮЦІЯ КРЕАТИВНИХ ІНДУСТРІЙ: ЯК МАРКЕТИНГ І  
 МЕНЕДЖМЕНТ СТВОРЮЮТЬ МАЙБУТНЄ»

**ВОЛОДИМИР ЗОВК**  
 ДИРЕКТОР ІНСТИТУТУ ІНТЕГРАЦІЙНОГО  
 МЕНЕДЖМЕНТУ І МАРКЕТИНГУ  
 ХАРКІВСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО  
 ЕКОНОМІЧНОГО УНІВЕРСИТЕТУ ім. С.Ф.ШУБІНА

**ІВАН БЛАГУН**  
 ДЕКАН ЕКОНОМІЧНОГО ФАКУЛЬТЕТУ  
 КАРПАТСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ  
 ім.Я.СМОКУСЬКОГО

**ВІТАЛІЙ КАРПЕНКО**  
 ДЕКАН ФАКУЛЬТЕТУ  
 ЕКОНОМІКИ І УПРАВЛІННЯ  
 ХМЕЛЬНИЦЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ

**ВАЛЕРІЯ КОЛОСОК**  
 ДИРЕКТОР ІНСТИТУТУ ЕКОНОМІКИ І  
 МЕНЕДЖМЕНТУ ПОЛІЗЬВЬСЬКОГО ДЕРЖАВНОГО  
 ТЕХНІЧНОГО УНІВЕРСИТЕТУ

23-24 ЖОВТНЯ, 2025

## Додаток Б

## Публікація у збірнику

## II Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції

«Революція креативних індустрій: як маркетинг і менеджмент створюють майбутнє», м. Хмельницький (23-24 жовтня 2025 р.)

<p><b>Ірина Закряжевська, Владислав Соломюк</b> Розвиток системи маркетингових комунікацій торговельних підприємств в умовах діджиталізації економіки ..... 296</p> <p><b>Ірина Закряжевська, Ілля Хруст</b> Використання сервісів штучного інтелекту в управлінні маркетинговими комунікаціями підприємства ..... 298</p> <p><b>Олександр Зоульов</b> Ребейджинг на ринку промислових товарів ..... 300</p> <p><b>Олександр Зоули</b> Маркетингове забезпечення конкурентоспроможності в умовах цифрової економіки ..... 307</p> <p><b>Сергій Клецько, Андрій Сторожук, Зінаїда Андрушківич</b> Аналіз дистрибуційної діяльності підприємств молочного сектору України ..... 312</p> <p><b>Віктор Кляпошук, Віталій Карпенко</b> Складові маркетингової стратегії сталого розвитку в умовах енергетичної трансформації України ..... 317</p> <p><b>Євгеній Кондєв</b> Концептуальні засади підвищення конкурентного потенціалу підприємства ..... 320</p> <p><b>Максим Коцюк, Валентина Бобровиц</b> Особливості маркетингової діяльності підприємств деревообробної галузі в умовах сучасного ринку ..... 325</p> <p><b>Максим Лебедякський, Наталя Бойко</b> Поведінка споживачів у контексті циркулярної економіки ..... 327</p> <p><b>Карина Лусашова, Руслан Бойко</b> Реклама як основний інструмент комунікаційної діяльності підприємства та її стан на сучасному етапі ..... 330</p> <p><b>Андрій Макаренко</b> Алгоритм здійснення аналізу маркетингової діяльності підприємств аграрної сфери ..... 334</p> <p><b>Наталя Макаренко</b> Роль цифрових маркетингових технологій у підвищенні конкурентоспроможності суб'єктів крафтового бізнесу ..... 337</p> <p><b>Євгеній Мельниченко, Валентина Літвицька</b> Маркетингова концепція управління лояльністю клієнтів підприємства у сфері пасажирських перевезень ..... 342</p>	<p>ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМ. С. КУЗНЕЦЯ КАРПАТСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМ. ВАСИЛЯ СТЕФАНІКА ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ АВНЗ «ПРИАЗОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ»</p>   <p><b>РЕВОЛЮЦІЯ КРЕАТИВНИХ ІНДУСТРІЙ: ЯК МАРКЕТИНГ І МЕНЕДЖМЕНТ СТВОРЮЮТЬ МАЙБУТНЄ</b></p> <p><b>ТЕЗИ ДОПОВІДЕЙ II МІЖНАРОДНОЇ НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ ІНТЕРНЕТ-КОНФЕРЕНЦІЇ (23-24 ЖОВТНЯ 2025 РОКУ)</b></p> <p>ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ ХНУ 2025</p>
--	---

## Продовження додатку Б

Віктор КЛАПОШУК, Віталій КАРПЕНКО  
Хмельницький національний університет

### СКЛАДОВІ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В УМОВАХ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ УКРАЇНИ

Енергетична трансформація України, спрямована на декарбонізацію та інтенсивне впровадження відновлюваних джерел енергії (ВДЕ), є одним із ключових стратегічних пріоритетів держави, який виходить за межі суто економічної площини. Цей процес є безпосереднім підтримкам для формування сталого економіки. У контексті євроінтеграційних прагнень, впровадження енергетичного та кліматичного законодавства Європейського Союзу є обов'язковою умовою для членства. Таким чином, успіх цієї трансформації залежить не лише від технічних інновацій та регуляторних змін, але й від здатності ринку та суспільства прийняти ці зміни.

Маркетингова стратегія сталого розвитку в енергетиці набуває критичного значення, оскільки вона виступає інструментом для угодження екологічно орієнтованих інтересів суб'єктів ринку – від виробника до споживача та суспільства в цілому. Однак унікальні виклики, що поставили перед Україною, зокрема необхідність відновлення енергетичних потужностей та забезпечення безперервності постачання в умовах військового конфлікту, вимагають перегляду традиційних моделей екологічного маркетингу. Фактично, сталий маркетинг в Україні стає не просто питанням корпоративної соціальної відповідальності, а національною стратегією забезпечення енергетичної безпеки та стійкості.

Військовий конфлікт спричинив суттєві трансформації на енергетичному ринку. Одним із найголовніших викликів є значна втрата споживачів, зокрема промислового, яке традиційно слугувало важливим джерелом фінансування для інших галузей ринку. Це призвело до порушення фінансового балансу та вимагає від енергетичних компаній надзвичайної гнучкості та здатності швидко реагувати на непередбачувані виклики [1].

В умовах дефіциту потужностей і потреби у відновленні критичної інфраструктури, пріоритет переміщується на встановлення малой, розподіленої генерації. Маркетинг у цьому контексті має бути орієнтований на залучення інвестицій (B2B та B2G сегменти) для фінансування цих відновлюваних проєктів, а також на формування позитивного іміджу України як надійного партнера, що, незважаючи на обставини, продовжує працювати над розширенням експортних можливостей. Отже, комунікація повинна бути сфокусована на інвестиційній стійкості та фізичній безпеці інфраструктури, що є більш критичним, ніж традиційні екологічні меседжі [1].

Імплементація «нової енергетичної стратегії до 2035 року» [2] передбачає кілька етапів, серед яких стратегічно важливим є підвищення ефективності використання нафтової інфраструктури та її інтеграція. Таке

317

фокусування на підвищенні ефективності та розбудові нової інфраструктури спільного інтересу регіону означає, що маркетингові зусилля повинні підтримувати комунікацію цих великих, інфраструктурних проєктів, підкреслюючи їхній внесок у регіональну енергетичну безпеку. Маркетинг повинен створювати позитивний інформаційний простір для залучення міжнародних партнерів і демонструвати прозорість реалізації цих етапів.

Екологічний маркетинг, в контексті імплементації «нової енергетичної стратегії до 2035 року», розглядається як методологія ринково-орієнтованого управління процесами екологізації всіх аспектів діяльності підприємства. Він є різновидом соціально-відповідального маркетингу, де кожен комерційний акт (купівля-продаж екологічної продукції) повинен приносити користь трьом ключовим сторонам: товаровиробнику, споживачу та суспільству (державним інституціям). Ця користь виражається у задоволенні їхніх екологічно-спрямованих інтересів.

В контексті української енергетичної трансформації та національної безпеки, цей традиційний ціннісний трикутник вимагає розширення. До економічної вигоди (для виробника), екологічної користі (для суспільства) та споживачої цінності (для клієнта) додається четвертий, критичний елемент – національна енергетична стійкість. Позиціонування ВДЕ як інструменту для посилення енергонезалежності держави та громади перетворює сталий маркетинг із добровільної практики на імператив виживання [3].

Основою успішної стратегії сталого маркетингу є чесність та послідовність. План сталого розвитку має бути впроваджений у кожному аспекті бізнесу, а комунікація зі споживачами має бути максимально відкритою. Історії провальних кампаній демонструють, що будь-яка невідповідність між заявленими цінностями та фактичними діями швидко підірває довіру [4].

Для енергетичних компаній це означає не лише вихід на вуглецевий нейтралітет чи використання етичних матеріалів, але й прозору звітність щодо екологічного управління (наприклад, через сертифікацію ISO 14001). Відсутність послідовності та прозорості є прямим шляхом до грінвошингу, що несе високі репутаційні та юридичні ризики [5].

Грінвошинг, що визначається як оманлива тактика, за якої компанія використовує неправдиві або перебільшені екологічні заяви, є значною загрозою для сталого маркетингу. В енергетичному секторі, де інвестиції є довгостроковими, а довіра та кредитоспроможність мають першочергове значення, вплив грінвошингу може бути особливо руйнівним. Він підриває довіру споживачів, інвесторів та громадськості, що, своєю чергою, гальмує необхідні глобальні дії для подолання кліматичної кризи.

Грінвошинг може проявлятися у різних формах:

1. Заяви про «екологічність» або «зеленість» без надання суттєвих доказів.
2. Використання навіснисно оманливих або неконкретних лейблів.

318

## Продовження додатку Б

## Список використаних джерел

1. Енергетика воєнних часів: виклики, перспективи та досягнення.  
URL: <https://sk.ua/uk/energetika-voennih-chasiv-vikliki-perspektivi-ta-dosjagnennja/>.
2. Нова енергетична стратегія України до 2035 року: «безпека, енергоефективність, конкурентоспроможність». URL: <https://www.rada.gov.ua/uploads/documents/41771.pdf>.
3. Як українці ставляться до відновлювальних джерел енергії – дослідження. URL: <https://ecopolitic.com.ua/news/v-ukraini-blizko-80-judej-positivno-stavlyutsya-do-zelenoi-energii-doslidzhennya/>.
4. Що таке маркетинг сталого розвитку: визначення та стратегії з прикладами. URL: <https://clasp.io/ua/blog/what-is-sustainable-marketing-definition-and-strategies-with-examples/>.
5. 7 Proven Strategies Every Energy Company Can Use to Protect from Greenwashing Claims. URL: <https://www.achilles.com/industry-insights/strategies-to-prevent-greenwashing-in-the-energy-sector/>.
6. Олена Чигрин Лілія Хоменко, Євгенія Забіна «SMART-ЕНЕРГЕТИКА І МАРКЕТИНГ: інновації для сталого та екологічно відповідального розвитку». Навчальний посібник. Суми, 2024. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/4cbb5d4d-06fe-4088-b064-c360f4f6ea4d/content>.

Євгеній КОНДЄСВ  
Сумський національний аграрний університет

### КОНЦЕПТУАЛЬНИ ЗАСАДИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Дослідженню проблем оцінки потенціалу підприємств присвячено багато наукових праць, в яких зустрічаються найрізноманітніші системи оцінки (бальна, коефіцієнтна), включаючи комплексний, системний підходи. Формування стратегії розвитку будь-якого підприємства вимагає зв'язного, комплексного підходу, який має ґрунтуватися на об'єктивній оцінці конкурентного потенціалу і порівнянні його відносно інших підприємств-конкурентів. Процес вироблення потенціалу підприємства є одним із напрямів його економічної стратегії і передбачає створення й організацію системи ресурсів і компетенцій так, щоб у результаті їхньої взаємодії було створено фактор успіху в досягненні стратегічних, тактичних і оперативних цілей діяльності підприємства.

Існування та діяльність підприємства в умовах конкурентного середовища потребує аналізу конкурентного потенціалу такого підприємства. Конкурентний потенціал підприємства об'єднує одночасно три рівні зв'язки і відносин [1]:

3. Фокусування на незначному екологічному атрибуті продукту, ігноруючи його більш екологічні впливи.

В умовах відбудови України, коли критично важливо залучити міжнародні інвестиції, нульова толерантність до грінвошингу є ключовою для підтримання репутації.

Найефективнішим механізмом заповнення грінвошингу є абсолютна прозорість та її інтеграція у маркетингову стратегію. Компаній-лідери досягають авторитету, демонструючи свою експертність, інноваційність та прихильність до сталого розвитку через публікацію досліджень та аналітики. Ключові елементи такої стратегії включають:

– публікація аналітики: компанії повинні регулярно проводити та публікувати дослідження про інновації, тенденції та прогнози у сфері відновлюваної енергетики. Це зміцнює їхню репутацію як експертів і створює основу для діалогу з науковими установами та лідерами думок.

– регулярна звітність: прозорі звіти про досягнення в галузі зниження викидів, енергоефективності та впровадження ВДЕ підкреслюють зобов'язання компанії перед сталим розвитком. Впровадження міжнародної сертифікації, як-от ISO 14001 (екологічне управління), слугує зовнішнім підтвердженням лідерства у сфері екологічної відповідальності.

– унікальний контент: створення високоякісного, освітнього контенту, що охоплює теми, пов'язані з ВДЕ та інноваціями (вебінари, онлайн-курси), підвищує авторитет компанії серед спеціалістів та партнерів, що є ознакою справжнього експертного лідерства.

Екологічний маркетинг розглядає комплекс 5P як методологію, що включає продукт, ціну, місце, просування та людей/персонал. В умовах енергетичної трансформації та нестабільності технологічних укладів, цей комплекс також вимагає специфічної адаптації.

Отже, розроблення маркетингової стратегії сталого розвитку в умовах енергетичної трансформації України вимагає радикального переосмислення традиційних підходів, що базуються переважно на екологічній свідомості. Досягнення успіху можливе лише шляхом інтеграції макроекономічних імперативів (національна безпека, євроінтеграція) із мікрорівняним розумінням споживчої психології (прагматизм, Value-Action Gap). Комунікація має бути спрямована на демонстрацію того, що придбання ВДЕ-рішень та підвищення енергоефективності є проактивною відповіддю на майбутні стандарти, які забезпечать конкурентоспроможність бізнесу та стабільність для домогосподарств. Маркетингові зусилля можуть включати підтримку аналітичних центрів, які надають науково обґрунтовані поради з питань відновлення сталого енергетичної системи. Таке залучення дозволяє компаніям позиціонувати себе не просто як постачальників, а як ключових агентів національної трансформації.