

Научная статья

УДК 625.748.54

DOI: 10.18384/2949-5024-2025-4-97-108

## ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ОСНОВЫ РАЗВИТИЯ РОЗНИЧНЫХ СИСТЕМ АВТОЗАПРАВОЧНЫХ КОМПЛЕКСОВ РОССИИ

**Телегина Е. А., Ямбарышева А. А.\***

*Российский государственный университет нефти и газа*

*имени И. М. Губкина, г. Москва, Российская Федерация*

*\*Корреспондирующий автор, e-mail: yambarysheva.a@gubkin.ru*

*Поступила в редакцию 27.04.2025*

*После доработки 17.05.2025*

*Принята к публикации 01.06.2025*

### **Аннотация**

**Цель.** Анализ организационных основ работы автозаправочного комплекса (АЗК) и выявление факторов, способствующих их эффективности в условиях современных вызовов.

**Процедура и методы.** Процедура исследования включает анализ текущих тенденций в области потребительского поведения, применения цифровых технологий и экологически чистых видов топлива, а также изучение стратегий крупных компаний на российском рынке. Методы включают качественный и количественный анализ данных о конкурентной среде, опросы потребителей и мониторинг рыночных трендов.

**Результаты.** Успешная адаптация АЗК требует внедрения цифровых сервисов, расширения ассортимента экологически чистого топлива и дополнительных услуг. Большая часть потребителей ожидает наличие удобных мобильных приложений для оплаты и обслуживания, что подчёркивает значимость цифровизации на рынке. Соответствие предложений требованиям клиентов способствует повышению конкурентоспособности компаний, а интеграция зарядных станций для электромобилей становится важным фактором в процессе адаптации.

**Теоретическая и/или практическая значимость** заключается в углублении понимания организационно-экономических отношений в сфере автозаправочного сервиса и в выработке рекомендаций для АЗК по внедрению инновационных технологий и улучшению клиентского сервиса. Таким образом, работа представляет собой важный вклад в развитие теории и практики управления в сфере автозаправки, подчёркивая необходимость гибкости и адаптивности в условиях высокой конкуренции.

**Ключевые слова:** автозаправочные комплексы, конкурентоспособность, потребитель, ритейл, цифровизация, инновации, оптимизация

### **Для цитирования:**

Телегина Е. А., Ямбарышева А. А. Организационные основы развития розничных систем автозаправочных комплексов России // Вестник Государственного университета просвещения. Серия: Экономика. 2025. № 4. С. 97–108. <https://doi.org/10.18384/2949-5024-2025-4-97-108>

Original research article

## ORGANIZATIONAL BASIS FOR THE DEVELOPMENT OF RETAIL SYSTEMS OF FUEL STATIONS IN RUSSIA

**E. Telegina, A. Yambarysheva\***

*Gubkin Russian State University of Oil and Gas, Moscow, Russian Federation*

*\*Corresponding author, e-mail: yambarysheva.a@gubkin.ru*

*Received by the editorial office 27.04.2025*

*Revised by the author 17.05.2025*

*Accepted for publication 01.06.2025*

### **Abstract**

**Aim.** Analysis of the organizational foundations of the work of the filling stations and identification of factors that contribute to their effectiveness in the context of modern challenges.

**Methodology.** The research procedure includes an analysis of current trends in consumer behavior, the use of digital technologies and environmentally friendly fuels, as well as a study of the strategies of large companies in the Russian market. Methods include qualitative and quantitative analysis of competitive environment data, consumer surveys and monitoring of market trends.

**Results.** Successful adaptation of petrol stations requires the introduction of digital services, expansion of the range of environmentally friendly fuels and additional services. Most consumers expect convenient mobile applications for payment and service, which emphasizes the importance of digitalization in the market. Matching offers to customer requirements help to increase the competitiveness of companies, and the integration of charging stations for electric vehicles is becoming an important factor in the adaptation process.

**Research implications.** It consists in deepening the understanding of organizational and economic relations in the sphere of gas station service and in developing recommendations for gas stations on the implementation of innovative technologies and improvement of customer service. Thus, the work represents an important contribution to the development of the theory and practice of management in the sphere of gas stations, emphasizing the need for flexibility and adaptability in the conditions of high competition.

**Keywords:** filling stations, competitiveness, consumer, retail, digitalization, innovations, optimization

### **For citation:**

Telegina, E. A. & Yambarysheva, A. A. (2025). Organizational basis for the development of retail systems of fuel stations in Russia. In: *Bulletin of Federal State University of Education. Series: Economics*, 4, 97–108. <https://doi.org/10.18384/2949-5024-2025-4-97-108>

### **Введение**

Современный рынок автозаправочных комплексов (далее – АЗК) сталкивается с рядом вызовов, связанных с изменением потребительских предпочтений, усилением конкуренции и необходимостью внедрения эффективных инновационных технологий. Эти факторы требуют пересмотра существующих подходов к организации розничной торговли на АЗК. С ростом популярности экологически чистой энергии и электромобилей, а также с увеличением спроса на цифровые сервисы, автозапра-

вочные комплексы вынуждены адаптироваться к новым условиям. Обозначенная тенденция делает актуальным изучение организационных основ их работы. Таким образом, исследование организационных основ развития розничных систем АЗК является важным шагом для понимания механизмов их адаптации к современным вызовам и повышения эффективности их функционирования.

### **Изменения в потребительских предпочтениях**

В последние годы наблюдаются значительные изменения в предпочтениях потребителей автозаправочных комплексов. Одной из ключевых тенденций стало увеличение спроса на цифровые сервисы. Согласно исследованию компании McKinsey, 70% потребителей ожидают наличия удобных цифровых решений, таких как мобильные приложения для оплаты заказа. Это связано с общим ростом цифровизации в повседневной жизни и стремлением к ускорению и упрощению процессов обслуживания. Вместе с тем наблюдается рост интереса к экологически чистым видам топлива, что отражает усиливающееся внимание к вопросам устойчивого развития и экологической ответственности.

Изменения в предпочтениях потребителей оказывают значительное влияние на организацию торговли на автозаправочных станциях. Увеличение спроса на цифровые сервисы обуславливает необходимость внедрения новых технологий, таких как мобильные приложения и автоматизированные системы оплаты. Рост популярности экологически чистого топлива побуждает компании пересматривать ассортимент предлагаемых услуг и продуктов. Например, многие АЗК начинают устанавливать зарядные станции для электромобилей, что становится важным фактором большего привлечения клиентов. Важно отметить, что «в подлинно омниканальной модели продаж покупатель не должен видеть различие цен в разных каналах, хотя структура и величина затрат в онлайн и офлайн разная». Омниканальная торговля – термин из маркетинга. Речь идёт об организации сбыта товаров одновременно по нескольким каналам. Эти изменения требуют значительных инвестиций, но одновременно создают новые возможности для повышения конкурентоспособности торгующей компании и обеспечивают удобства для потребителей.

Технологические и экологические факторы играют важную роль в формировании новых потребительских предпочтений. Современные клиенты ожидают от автозаправочных комплексов не только качества и удобства, но и соответствия услуг современным технологическим требованиям. Например, наличие зарядных станций для электромобилей становится важным критерием выбора для 45% потребителей, что подчёркивает значимость экологической составляющей. При этом технологические инновации, такие как мобильные приложения, упрощают процесс взаимодействия клиентов с АЗК. Хочется отметить, что гибкость и способность быстрого реагирования являются важными факторами для достижения конкурентного преимущества в современных условиях в работе данного комплекса.

Для успешной адаптации к изменяющимся потребительским предпочтениям АЗК необходимо сосредоточиться на нескольких ключевых направлениях. Во-первых, следует активно внедрять цифровые технологии, включая разработку удобных мобильных приложений и систем автоматизированной оплаты. Во-вторых, важно расширять ассортимент экологически чистого топлива и развивать инфраструктуру для обслуживания электромобилей. В-третьих, необходимо учитывать растущий спрос на дополнительные услуги, такие как кафе и магазины. Эти

меры помогут АЗК не только сохранить конкурентоспособность, но и привлечь новых клиентов, удовлетворяя их возросшие потребности.

Современный рынок автозаправочных комплексов отличается высокой степенью конкуренции, что связано как с большим количеством потребителей, так и с разнообразием предлагаемых услуг. Согласно данным исследования компании Statista, мировой рынок автозаправочных станций в 2023 г. оценивался в 2,5 трлн долларов США, что подчёркивает его масштаб и важность в глобальной экономике. В таких условиях компании вынуждены постоянно адаптироваться к изменениям, предлагая клиентам не только качественное топливо, но и дополнительные услуги, такие как магазины, кафе и станции технического обслуживания, зоны отдыха и др. Важно учитывать два подхода, используемых в практике современных ритейлеров на российском и международном рынках. Первый подход предполагает органическое развитие в рамках так называемого «мультиканального» формата. Он заключается в глубокой интеграции цифровых (онлайн) и физических (офлайн) каналов продаж, что эквивалентно построению целостной омниканальной стратегии. Эти стратегии позволяют компаниям эффективнее реагировать на потребности клиентов и повышать свою конкурентоспособность.

На российском рынке АЗС преобладают такие крупные компании, как «Роснефть», «ЛУКОЙЛ» и «Газпромнефть», которые вместе контролируют более 50% рынка. Эти организации активно применяют стратегии вертикальной интеграции, что позволяет им управлять полным циклом – от добычи нефти до реализации топлива. Внедрение систем рекуперации паров на автозаправочных комплексах может существенно улучшить экологическую ситуацию и принести экономическую выгоду, возвращая до 95% обогащённых паров для повторного использования [1]. Также компании разрабатывают программы лояльности и расширяют спектр дополнительных услуг, что способствует удержанию существующих клиентов и привлечению новых.

Одной из основных угроз для традиционных автозаправочных комплексов является рост популярности электромобилей и развитие сетей зарядных станций, что может снизить спрос на топливо. Вместе с тем это открывает новые возможности для компаний, готовых адаптироваться к изменениям. Интеграция зарядных станций для электромобилей в инфраструктуру АЗК может стать значительным конкурентным преимуществом. Кроме того, развитие цифровых технологий и автоматизация процессов предоставляют дополнительные возможности для повышения эффективности работы и улучшения клиентского опыта. Таким образом, компании, способные быстро реагировать на изменения, могут не только выжить, но и добиться успеха в условиях новой конкурентной среды.

Современный рынок автозаправочных комплексов отличается высокой конкуренцией, что обусловлено как насыщенностью, так и изменяющимися потребностями потребителей. В России функционирует около 24 000 автозаправочных станций, что подтверждает интенсивность конкурентной борьбы. Компании в этой сфере вынуждены внедрять разнообразные маркетинговые и операционные стратегии для укрепления своих позиций. Среди основных направлений выделяются улучшение качества обслуживания, расширение спектра предлагаемых услуг и внедрение программ лояльности, которые способствуют удержанию существующих клиентов и привлечению новых.

Инновации играют ключевую роль в повышении конкурентоспособности автозаправочных комплексов. Внедрение систем автоматизации является одним из эффективных решений, позволяющих увеличить эффективность операций на 15–20%, согласно данным исследования McKinsey. Технологии, такие как автома-

тизированные кассы, системы мониторинга запасов топлива и интеллектуальные платформы для управления логистикой, не только оптимизируют процессы, но и улучшают клиентский опыт. Это становится важным фактором в условиях высокой конкуренции. «Сегодня считается, что процесс повышения конкурентоспособности предприятия сводится не только к освоению новой доли рынка, внедрению процессов механизации и автоматизации, и повышения производительности труда» [2]. Таким образом, внедрение инновационных технологий на автозаправочных комплексах способствует улучшению внутренних процессов и созданию более привлекательного сервиса для клиентов.

Ценовая политика является важным инструментом в борьбе за клиентов на рынке автозаправочных комплексов. Компании стремятся предлагать конкурентные цены на топливо, что часто достигается за счёт оптимизации затрат и внедрения скидочных программ. Программы лояльности, такие как та, которую реализовала компания Shell, привели к увеличению числа постоянных клиентов на 25%. Это демонстрирует, что гибкая и ориентированная на клиента ценовая политика способствует повышению конкурентоспособности и укреплению позиций компании на рынке. Современное ценообразование на розничном рынке топлива в России сохраняет олигополистический характер. Правда, некоторые авторы считают, что в нынешних условиях цены розничного рынка топлива у ряда продавцов отклоняются от среднерыночного уровня [3]. Считаем, что это не совсем так. Если сравнить цены европейских рынков с российским, то в Европе цены более конкурентные. Это подчёркивает, что успешная ценовая стратегия требует комплексного подхода, учитывающего как внутренние факторы, так и действия конкурентов.

Сотрудничество с другими компаниями и организациями становится важным элементом стратегии автозаправочных комплексов. В Европе более 30% АЗК используют совместные программы с местными супермаркетами, что позволяет увеличить клиентопоток. Такие партнёрства создают дополнительные удобства для клиентов, например, возможность совместного приобретения топлива и продуктов питания, что не только увеличивает доходы, но и укрепляет имидж компании как ориентированной на потребности данных клиентов. Тем не менее, несмотря на то что Россия лидирует по обороту розничной торговли среди европейских стран, по объёму торговых площадей в расчёте на 1 жителя, она занимает одно из последних мест. Данное обстоятельство указывает на имеющийся потенциал для привлечения иностранных компаний в Россию. В связи с этим открываются новые возможности для автозаправочных комплексов в налаживании партнёрств, что может способствовать их дальнейшему развитию.

Потребительское поведение представляет собой совокупность действий и решений, которые принимают клиенты при выборе автозаправочных комплексов. Это поведение определяется множеством факторов, таких как удобство расположения, качество предоставляемых услуг, наличие дополнительных возможностей, например магазинов или кафе. Согласно исследованию компании Nielsen, около 70% клиентов выбирают АЗК, основываясь на удобстве расположения и дополнительных услугах. Таким образом, понимание этих ключевых аспектов позволяет операторам АЗК разрабатывать стратегии, соответствующие ожиданиям потребителей.

Анализ современных предпочтений клиентов показывает, что потребители всё чаще выбирают автозаправочные комплексы, которые предоставляют дополнительные услуги, такие как кафе и магазины, а также обеспечивают высокий уровень обслуживания.

Для изучения потребительского поведения на автозаправочных комплексах используются различные методы, включая опросы, анализ данных о продажах



и мониторинг отзывов клиентов. Современные технологии (к примеру, системы лояльности и цифровые платформы для сбора обратной связи) позволяют получать более точные данные о предпочтениях потребителей. По данным исследования McKinsey, 80% клиентов считают важным качество обслуживания при выборе АЗК, что указывает на необходимость регулярного анализа и адаптации набора услуг в соответствии с ожиданиями клиентов.

Местоположение автозаправочного комплекса играет также немаловажную роль в его популярности среди потребителей. Исследования показывают, что 70% водителей выбирают АЗК, расположенные вблизи их маршрута, что подтверждает значимость удобного расположения. Это связано со стремлением потребителей минимизировать временные затраты на дозаправку, особенно в условиях плотного графика работы или длительных поездок. Выбор подходящего местоположения АЗК становится стратегическим решением, оказывающим влияние на конкурентоспособность и привлечение клиентов. Развитие сетей автозаправочных станций в России также обусловлено увеличением числа автодорог и потребностью в удобных местах для заправки автомобилей.

Согласно данным Министерства транспорта РФ, 60% клиентов предпочитают АЗК с широким ассортиментом услуг и политикой бонусов. Такие АЗК, которые эффективно управляют процессом сбыта, могут не только удерживать существующих клиентов, но и привлекать новых. Вместе с тем важно учитывать, что «конкуренции на розничном рынке нефтепродуктов обычно исходят из того, что основными мерами рыночной доли оператора являются количество принадлежащих ему АЗС и объём реализации нефтепродуктов» [4, с. 167].

Качество обслуживания на АЗК напрямую влияет на уровень удовлетворённости клиентов и их желание вернуться. Исследования показывают, что 80% клиентов возвращаются на АЗК, где они получили качественное и быстрое обслуживание. Оно включает в себя профессионализм и доброжелательность персонала, оперативность выполнения услуг и общее впечатление от посещения. Уделяя внимание обучению сотрудников и совершенствованию процессов обслуживания, АЗК могут существенно повысить лояльность своих клиентов.

Дополнительные услуги, предлагаемые на АЗК, становятся важным критерием выбора для многих потребителей. По данным исследований Минтранса РФ, АЗК, предоставляющие дополнительные удобства, такие как кафе, магазины и зоны отдыха, увеличивают посещаемость на 25%. Эти услуги создают дополнительную ценность для клиентов, делая процесс заправки более комфортным и приятным. Интеграция дополнительных сервисов в работу АЗК позволяет не только удовлетворить текущие потребности потребителей, но и привлечь новых клиентов, ориентированных на высокий уровень обслуживания.

Обратная связь от клиентов играет существенную роль в понимании их потребительских предпочтений и ожиданий. В современных условиях бизнеса, где конкуренция среди автозаправочных комплексов высока, способность адаптироваться к запросам клиентов становится важным фактором формирования конкурентного преимущества. Согласно исследованию компании McKinsey, 70% клиентов считают, что качество обслуживания на АЗК напрямую влияет на их выбор поставщика. Это подчёркивает значимость сбора и анализа обратной связи для повышения уровня удовлетворённости клиентов, что, в свою очередь, способствует укреплению их лояльности.

Существуют различные методы получения обратной связи от клиентов, которые позволяют АЗК эффективно выявлять и анализировать их предпочтения. Использование цифровых технологий (например, онлайн-опросы и мобильные

приложения), значительно упрощает этот процесс. Указанные инструменты позволяют не только оперативно собирать данные, но и анализировать их с высокой точностью. Так, компании могут применять автоматизированные системы обработки данных для выявления ключевых тенденций и формирования рекомендаций по улучшению обслуживания. Такой подход обеспечивает гибкость и быстроту реакции на изменения потребностей клиентов.

Применение результатов анализа обратной связи становится важным шагом для улучшения качества услуг АЗК. Одним из успешных примеров является компания Shell, которая внедрила программу лояльности, основанную на отзывах клиентов, что увеличило их удовлетворённость на 20%. Такие инициативы позволяют не только улучшить качество обслуживания, но и укрепить доверие клиентов, что способствует росту их лояльности. Кроме того, использование обратной связи помогает компаниям разрабатывать новые услуги, соответствующие ожиданиям потребителей, что повышает конкурентоспособность АЗК на рынке.

### **Оптимизация организационных структур АЗК**

Организационные структуры в розничной системе автозаправочных комплексов могут быть различными, в зависимости от масштаба компании, её целей и особенностей рынка. Среди основных типов можно выделить централизованные, децентрализованные и гибридные структуры. Централизованная структура характеризуется сосредоточением всех управленческих функций в головном офисе компании. В децентрализованной модели управление распределено между региональными подразделениями, что позволяет быстрее реагировать на изменения в локальных условиях. Гибридные структуры объединяют элементы обеих моделей, предоставляя компаниям возможность адаптироваться к различным условиям рынка. Каждая из этих структур имеет свои особенности и применяется в зависимости от стратегии компании.

Каждая модель организационной структуры имеет свои преимущества и недостатки. Централизованная структура позволяет снизить затраты на управление за счёт унификации процессов и концентрации ресурсов, однако может быть менее гибкой в условиях быстро меняющегося рынка. Децентрализованная структура, напротив, обеспечивает оперативность принятия решений и адаптацию к локальным особенностям, но требует более развитой системы контроля и может увеличивать затраты. Гибридные структуры объединяют преимущества обоих подходов, позволяя компаниям сохранять баланс между эффективностью и гибкостью. Например, согласно отчёту McKinsey, использование гибридной структуры может повысить производительность компании на 15%.

Выбор организационной структуры для розничной системы АЗК определяется множеством факторов, включая размеры компании, географический охват, уровень конкуренции на рынке и стратегические цели. К примеру, крупные международные компании, такие как Shell, часто применяют централизованные модели для оптимизации операционных затрат. В 2023 г. эта компания смогла снизить свои издержки на 15% благодаря такой структуре. В противоположность этому компании, работающие в условиях высокой конкуренции, могут отдавать предпочтение децентрализованным моделям, что позволяет им быстрее реагировать на изменения на локальных рынках. В данном контексте важно отметить, что в качестве предмета исследования выступают организационно-экономические отношения и процессы в системе топливообеспечения региона, методический инструментарий управления локальными рынками автомобильного топлива региона.

Примеры успешного применения различных организационных структур можно найти среди ведущих компаний в отрасли АЗК. Компания BP использует децентрализованную модель управления, что позволяет ей эффективно адаптироваться к изменениям рыночной среды. В свою очередь, ExxonMobil в 2020 г. провела реорганизацию своей розничной системы, что способствовало увеличению выручки на 8%. Эти случаи демонстрируют, что выбор подходящей структуры может способствовать достижению стратегических целей компании и повышению её эффективности. Вместе с тем важным аспектом является «необходимость единого управляющего центра производством и сбытом, обусловленная внешними и внутренними (технологическими и экономическими) факторами» [5], что также влияет на формирование успешной организационной модели.

Современные автозаправочные комплексы активно внедряют инновационные технологии, направленные на повышение удобства и эффективности обслуживания клиентов. К числу таких технологий относятся зарядные станции для электромобилей, автоматические системы распознавания номеров автомобилей и мобильные приложения для управления услугами. Например, компания Shell в 2022 г. начала устанавливать зарядные станции на своих АЗК в Европе, что способствует адаптации к растущему спросу на экологически чистый транспорт. Эти новшества не только улучшают клиентский опыт, но и способствуют устойчивому развитию отрасли. Следует отметить, что автомобильная заправочная станция представляет собой оснащённый комплекс, расположенный вдоль дороги и предназначенный для обеспечения транспортных средств топливом. Таким образом, современные АЗК трансформируются в многофункциональные центры, соответствующие требованиям времени.

Примеры успешного внедрения инноваций в автозаправочных комплексах можно наблюдать на примере компаний BP и ExxonMobil. BP реализовала систему автоматического распознавания номеров автомобилей, что значительно ускорило процесс обслуживания клиентов на станциях. ExxonMobil представила мобильное приложение, позволяющее пользователям заранее заказывать топливо. Эти примеры подчёркивают, как использование современных технологий может повысить конкурентоспособность и удовлетворённость клиентов.

Инновационные подходы в организации работы автозаправочных комплексов предоставляют значительные преимущества, включая повышение эффективности и улучшение клиентского опыта. Согласно отчёту McKinsey, использование цифровых технологий в розничной торговле на АЗК может повысить общую эффективность на 20%. В то же время такие технологии, как мобильные приложения и автоматические системы обслуживания, сокращают время ожидания клиентов и увеличивают их лояльность, что, в свою очередь, положительно сказывается на доходах компаний. Методический подход к оценке эффективности системы менеджмента качества на промышленных предприятиях, основанный на системе сбалансированных показателей, также может быть применён для анализа работы АЗК [6]. Это позволяет рассмотреть различные аспекты деятельности заправочных комплексов и выявить ключевые факторы, влияющие на их успешность.

Внедрение инноваций в автозаправочных комплексах связано с рядом проблем, несмотря на очевидные преимущества. К ним относятся значительные первоначальные инвестиции, необходимость обучения персонала и адаптация клиентов к новым технологиям. Тем не менее перспективы внедрения инноваций остаются многообещающими. Например, проект Shell по установке зарядных станций для электромобилей привёл к увеличению посещаемости АЗК на 15%, что подтверж-



дает растущий интерес потребителей к таким решениям. Поэтому компании, готовые инвестировать в инновации, могут рассчитывать на долгосрочные выгоды.

### **Роль управления в повышении эффективности АЗК**

Управление в автозаправочных комплексах играет ключевую роль в обеспечении их эффективной работы. Основные функции управления в АЗК включают планирование, организацию, контроль и координацию деятельности. Планирование позволяет определить стратегические цели и задачи, которые должны быть достигнуты, а также разработать пути их реализации. Организация обеспечивает распределение ресурсов и задач между сотрудниками, что способствует оптимизации процессов. Контроль направлен на отслеживание выполнения поставленных задач и внесение коррективов в случае необходимости. Координация позволяет синхронизировать действия всех подразделений и сотрудников для достижения общей цели. Таким образом, выполнение этих функций является основой для успешного управления АЗК.

Качество управления оказывает непосредственное влияние на операционную эффективность автозаправочных комплексов. Исследование компании Deloitte показывает, что внедрение современных методов управления может повысить операционную эффективность на 20–30%. Эти результаты достигаются благодаря оптимизации процессов, снижению издержек и увеличению производительности. Например, в 2021 г. компания Shell улучшила управление логистическими процессами, что позволило сократить операционные затраты на 15%. Эффективное управление не только повышает производительность, но и улучшает удовлетворённость клиентов, что, в свою очередь, положительно сказывается на общей прибыльности АЗК.

Современный рынок требует от АЗК быстрой адаптации к изменениям, и роль управления в этом процессе невозможно переоценить. Эффективное управление позволяет своевременно реагировать на изменения в спросе, ценах и предпочтениях клиентов. Например, использование систем управления запасами помогает снизить издержки на закупку топлива на 5–10%, что особенно актуально в условиях нестабильности рынка. Кроме того, грамотное управление способствует внедрению инноваций, которые помогают АЗК оставаться конкурентоспособными и удовлетворять растущие ожидания клиентов. Вместе с тем важно помнить, что «рынок нефтепродуктов в России полностью регламентирован государством и ограничен по росту цен мерами Правительства и ФАС России» [7, с. 7]. Таким образом, управление является ключевым фактором успеха в условиях динамично меняющегося рынка.

Для повышения управленческой эффективности АЗК активно внедряют современные инструменты и технологии. Применение цифровых инструментов управления, таких как аналитика данных, позволяет значительно улучшить процессы принятия решений. Согласно отчёту McKinsey, использование таких технологий увеличивает удовлетворённость клиентов на 25%. Например, системы управления запасами позволяют более точно прогнозировать спрос и оптимизировать закупки, что снижает операционные издержки. Внедрение цифровых технологий не только повышает эффективность управления, но и способствует улучшению качества обслуживания клиентов, что в конечном счёте укрепляет позиции АЗК на рынке.

Современные инновационные подходы в розничных системах автозаправочных комплексов сосредоточены на увеличении уровня автоматизации процессов и улучшении клиентского опыта. Внедрение цифровых технологий, таких как систе-

мы автоматической оплаты топлива, стало одной из ключевых тенденций. В 2022 г. компания Shell представила такую систему, что позволило значительно сократить время обслуживания клиентов и повысить их удовлетворённость. Эти изменения способствуют повышению эффективности работы АЗК, минимизируя затраты на обслуживание и увеличивая пропускную способность. Также разработаны рекомендации по оптимизации организационных структур объектов придорожного сервиса, что может дополнительно улучшить эффективность функционирования автозаправочных комплексов [8].

Примеры успешного внедрения инноваций в организационные процессы автозаправочных комплексов демонстрируют значительное улучшение операционной деятельности. Сеть АЗК BP в 2021 г. начала использовать искусственный интеллект для управления запасами топлива, что позволило снизить затраты на логистику на 15%. Эти технологии не только автоматизируют сложные процессы, включая прогнозирование спроса и оптимизацию маршрутов доставки, но и способствуют повышению общей рентабельности бизнеса. В данном контексте создание и внедрение системы менеджмента качества в российской нефтяной компании требует комплексного подхода. Опираясь на многолетний опыт работы ПАО «НК Роснефть», внедрение таких систем является актуальным вопросом для повышения эффективности деятельности организаций в данной сфере.

Инновационные технологии оказывают значительное влияние на эффективность работы автозаправочных комплексов, открывая новые возможности для роста и конкурентоспособности. Аналитика больших данных, по данным McKinsey, позволяет увеличить прибыльность розничных систем на 5–10%. Эти технологии способствуют более глубокому пониманию потребностей клиентов, оптимизации ассортимента продукции и улучшению процессов принятия решений, что, в свою очередь, ведёт к увеличению доходов и укреплению позиций на рынке. Для повышения конкурентоспособности предприятия важно не только увеличить объёмы производства, но и внедрять организационные и технические нововведения, что также способствует снижению затрат. Таким образом, комплексный подход к внедрению инноваций становится ключевым элементом успешной стратегии развития АЗК.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Использование системы рекуперации паров на автозаправочных комплексах / И. В. Кривошея, С. Х. Солтанов, И. Ю. Лялина, Х. Б. Юнусов // Вестник МГОУ. Серия: Естественные науки. 2016. № 2. С. 153–157. DOI: 10.18384/2310-7189-2016-2-153-157
2. Муллина А. В., Андреева Е. С. Понятие конкурентоспособности и основные факторы её повышения на современном предприятии [Электронный ресурс] // Электронный научный журнал «Вектор экономики». 2019. № 12. URL: [https://vectoreconomy.ru/images/publications/2019/12/economicsmanagement/Mullina\\_Andreeva.pdf](https://vectoreconomy.ru/images/publications/2019/12/economicsmanagement/Mullina_Andreeva.pdf) (дата обращения: 10.10.2025).
3. Сосунова Л. А., Бондаренко А. В. Стратегии конкуренции в розничной торговле нефтепродуктами // Экономические науки. 2017. № 5 (150). С. 17–21.
4. Каморников С. С. Анализ тенденций на белорусском розничном рынке моторного топлива // Известия Гомельского государственного университета имени Ф. Скорины. 2017. № 2 (101). С. 167–172.
5. Джафаров Э. И., Птицын С. Д., Хромова А. В. Анализ рынка нефтепродуктов Самарской области и рассмотрение бизнес-процесса в системе «комитент-комиссионер» [Электронный ресурс] // Электронный научный журнал «Вектор экономики». 2019.

- № 12. URL: [https://vectoreconomy.ru/images/publications/2019/12/mathematicalmethods/Dzhafarov\\_Ptitsyn\\_Khromova.pdf](https://vectoreconomy.ru/images/publications/2019/12/mathematicalmethods/Dzhafarov_Ptitsyn_Khromova.pdf) (дата обращения: 10.10.2025).
6. Пожарницкая О. В., Лакатош Д. С. Анализ системы менеджмента качества ОАО «НК Роснефть» // *Инновационные технологии в науке и образовании*. 2015. № 1. С. 354–355.
  7. Ахметов Т. Р., Гаймалова С. М. Преодоление угроз развитию нефтяного комплекса Республики Башкортостан в условиях санкций // *Вестник Алтайской академии экономики и права*. 2023. № 12. С. 5–9.
  8. Евстратенко А. В. Архитектурно-планировочные средства формирования объектов придорожного сервиса Беларуси: дис. . . . канд. арх. Гомель, 2019.

## REFERENCES

1. Krivosheya, I., V. Soltanov, S. H., Lyalina, I. Y. & Yunusov H. B. (2016). Application of a Vapor Recovery System on Petrol Stations. In: *Bulletin of Moscow State Regional University. Series: Natural Sciences*, 2, 153–157. DOI: 10.18384/2310-7189-2016-2-153-15 (in Russ.).
2. Mullina, A. V. & Andreeva, E. S. (2019). The Concept of Competitiveness and the Basic Factors of Its Improvement at the Modern Enterprise. In: *Electronic scientific journal "Vector of Economics"*, 12. URL: [https://vectoreconomy.ru/images/publications/2019/12/economicsmanagement/Mullina\\_Andreeva.pdf](https://vectoreconomy.ru/images/publications/2019/12/economicsmanagement/Mullina_Andreeva.pdf) (accessed: 10.10.2025) (in Russ.).
3. Sosunova, L. A. & Bondarenko, A. V. (2017). Strategies of Competition in the Retail Trade of Petroleum Products. In: *Economic Sciences*, 5 (150), 17–21 (in Russ.).
4. Kamornikov, S. S. (2017). Analysis of trends in the Belarusian retail market of motor fuel. In: *Proceedings of Francisk Skorina Gomel State University*, 2 (101), 167–172 (in Russ.).
5. Jafarov, E. I., Ptitsyn, S. D. & Khromova, A. V. (2019). Analysis of the Petroleum Products Market of the Samara Region and Review of the Business Process in the Committee-Commissioner System. In: *Electronic scientific journal "Vector of Economics"*, 12. URL: [https://vectoreconomy.ru/images/publications/2019/12/mathematicalmethods/Dzhafarov\\_Ptitsyn\\_Khromova.pdf](https://vectoreconomy.ru/images/publications/2019/12/mathematicalmethods/Dzhafarov_Ptitsyn_Khromova.pdf) (accessed: 10.10.2025) (in Russ.).
6. Pozharnitskaya, O. V. & Lakatos, D. S. (2015). Analysis of the Quality Management System of PJSC Rosneft. In: *Innovative Technologies in Science and Education*, 1, 354–355 (in Russ.).
7. Akhmetov, T. R. & Gaimalova, S. M. (2023). Overcoming Threats to the Development of the Oil Complex of the Republic of Bashkortostan under Sanctions. In: *Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law*, 12, 5–9 (in Russ.).
8. 8. Evstratenko, A.V. (2019). Architectural and Planning Tools for the Formation of Roadside Service Facilities in Belarus [dissertation]. Gomel (in Russ.).

---

## ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ

Телегина Елена Александровна (г. Москва) – член-корреспондент РАН, доктор экономических наук, профессор, декан факультета международного энергетического бизнеса Российского государственного университета нефти и газа имени И. М. Губкина; <https://orcid.org/0000-0001-6374-6668>; e-mail: meb@gubkin.ru

Ямбарышева Алевтина Андреевна (г. Москва) – старший преподаватель кафедры стратегического управления топливно-энергетическим комплексом Российского государственного университета нефти и газа имени И. М. Губкина; <https://orcid.org/0009-0004-5124-1776>; e-mail: yambarysheva.a@gubkin.ru

**INFORMATION ABOUT THE AUTHORS**

*Elena A. Telegina* (Moscow) – RAS Corresponding Member, Dr. Sci. (Economics), Prof., Dean of the Faculty of International Energy Business, Gubkin Russian State University of Oil and Gas; <https://orcid.org/0000-0001-6374-6668>; e-mail: meb@gubkin.ru

*Alevtina A. Yambarysheva* (Moscow) – Senior Lecturer, Strategic Management of the Fuel and Energy Complex Department, Gubkin Russian State University of Oil and Gas; <https://orcid.org/0009-0004-5124-1776>; e-mail: yambarysheva.a@gubkin.ru