

УДК 339.13 (658.8)  
DOI 10.22213/2618-9763-2023-4-14-23

А. П. Кулмаков, магистрант

Удмуртский государственный университет, Ижевск, Россия

Н. Г. Соколова, доктор экономических наук, доцент

Ижевский государственный технический университет имени М. Т. Калашникова, Ижевск, Россия

## РЫНОК АВТОМОБИЛЬНЫХ ЗАПРАВОЧНЫХ СТАНЦИЙ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ: ОПРЕДЕЛЕНИЕ ВЕКТОРА РАЗВИТИЯ ПАО «ТАТНЕФТЬ»

*В статье анализируется география автомобильных заправочных станций (АЗС) Российской Федерации с точки зрения структуры и особенностей функционирования, эволюции и перспектив развития сети АЗС, а также взаимодействие формирующих ее субъектов.*

*В разрезе крупных российских вертикально-интегрированных нефтяных компаний (ВИНК) иллюстрируется рынок нефтегазового комплекса. Выделяются его ключевые игроки и их положение на рынке, определяется рейтинг компаний по количеству АЗС и доле продаж в общей выручке по состоянию на 2022 г. Авторы фиксируют факторы развития географии сети автомобильных заправочных станций, показатели динамика объема рынка АЗС в России за 2018–2022 гг.*

*Отмечается, что сеть автомобильных заправочных станций начинает представлять собой развитую рознично-сбытовую сеть с предоставлением широкого спектра услуг, становится привлекательным сектором развития бизнеса ВИНК. Авторы подвергают анализу положение ПАО «Татнефть» на рынке нефтепродуктов. Исследуется сеть АЗС ПАО «Татнефть»: география, программы реформирования и повышения лояльности, инновационные проекты. Отмечается, что фокус на расширение сети АЗС как «центров оказания услуг» присутствует в стратегии развития компании до 2030 г.*

**Ключевые слова:** вертикально-интегрированная нефтяная компания (ВИНК); розничная торговля нефтепродуктами; рынок автомобильных заправочных станций (рынок АЗС).

### Введение

В современных сложных геополитических условиях многие отрасли и субъекты рынка сталкиваются со значительными проблемами. Угрозы превалируют над рыночными возможностями и субъектам рынка при условии роста интенсивности конкуренции приходится все критичнее рассматривать силы и слабости собственного бизнеса. Именно так характеризуется ситуация на топливном рынке России. Крупнейшие российские вертикально-интегрированные компании (ВИНК) находятся в поиске путей интеграции и диверсификации бизнеса. Растет интенсивность их конкуренции на розничном рынке торговли нефтепродуктами при формировании сети автозаправочных станций (АЗС).

Цель данного исследования состоит в том, чтобы на основе анализа конъюнктуры рынка нефтепродуктов России определить один из векторов развития ПАО «Татнефть»<sup>1</sup>, обосновать гипотезу об актуальности формирования разветвленной сети АЗС, способной обеспечить стабильное положение компании на рынке.

### Анализ географии автозаправочных станций России

География автозаправочных станций России весьма разнообразна. Об этом можно судить по результатам мониторинга работ Д. С. Гордеева [1], Г. В. Девликамова [2] и Л. Ф. Тимерханова [3]. Количество АЗС варьируется в зависимости от региона и плотности населения. В крупных городах,

© Кулмаков А. П., Соколова Н. Г., 2023

<sup>1</sup> Татнефть – одна из крупнейших российских вертикально-интегрированных компаний, в составе которой динамично развиваются нефтегазодобыча, нефтепереработка, нефтегазохимия, шинный бизнес, сеть АЗС, композитный кластер, электроэнергетика, разработка и производство оборудования для нефтегазовой отрасли, блок сервисных структур.

таких как Москва и Санкт-Петербург, количество АЗС может достигать нескольких сотен. В регионах с меньшей плотностью населения: Сибирь и Дальний Восток, количество АЗС может быть значительно меньше. В каждом регионе России сеть АЗС по количеству и качеству варьируется. В крупных городах и на федеральных трассах обычно больше АЗС, чем в отдаленных районах. На некоторых АЗС могут предлагаться различные виды топлива: газ или биодизель.

Стоит отметить, что в России есть несколько крупных нефтяных компаний, которые владеют и управляют большим количеством АЗС.

На долю вертикально-интегрированных нефтяных компаний, занимающихся добычей нефти, приходится около 40 % от общего количества АЗС в России, но они обеспечивают более 70 % всего объема топлива.

Хотя основные нефтяные компании присутствуют в большинстве регионов и крупнейших городах страны, каждая из них имеет свои приоритетные регионы. Например, Татнефть доминирует в Поволжье, Башнефть – в Предуралье, Сургутнефтегаз – на северо-западе европейской части России, Газпром – на юге страны, Газпром нефть – в Западной Сибири, Роснефть – в Восточной Сибири.

География развития автозаправочных станций вертикально-интегрированных компаний России не ограничивается пределами России, она выходит в близлежащие страны с целью развития экспорта и повышения доходности компании.

Преобладающие «домашние» регионы присутствия основных лидеров рынка нефтегазового комплекса представлены на рис. 1 [4].



Рис. 1. География АЗС основных лидеров рынка нефтегазового комплекса [5]

Fig. 1. Geography of gas stations of the main market leaders in the oil and gas complex [5]

Максимальный географический охват сети АЗС принадлежит нефтяной компании «Роснефть». Она присутствует в 66 регионах России, число автозаправок – более 3000. Это определяет однозначное лидерство на рынке, не зря было потрачено так много

усилий для поглощения значительного числа независимых АЗС. Компания «Роснефть» по состоянию на октябрь 2022 г. имеет несколько десятков АЗС за рубежом.

Сильная конкурентная позиция на рынке АЗС России у компании «Лукойл». Компа-

ния не предоставляет точную информацию относительно числа АЗС внутри страны, но суммарно их более 5000 по всему миру. После поглощения сети Shell в России у Лукойла набирается порядка 3000 точек автозаправочных станций, которые разбросаны по 50 регионам страны.

Нельзя обойти вниманием и компанию «Газпром нефть». Она в тройке лидеров. География ее сети АЗС включает почти 47 регионов, но проигрывает по количеству – около 1400 АЗС. Хотя, если учесть автоза-

правки материнской компании «Газпром», которые развиваются отдельно, у них почти 2000 точек.

Рейтинг по количеству автозаправочных станций представлен на рис. 2.

Стоит отметить компанию «Татнефть», чей охват по регионам незначительно уступает тройке лидеров. Она присутствует в 37 регионах, сеть АЗС насчитывает около 800 точек и, забегая вперед, отметим, что есть положительная динамика их роста.

	Число АЗС	Число регионов
 Роснефть	Более 3 000	66 регионов
 Лукойл (+Shell)	Около 3 000	50 регионов
 Газпром нефть	Более 1 400	47 регионов
 Татнефть	Около 800	37 регионов
 Башнефть	Более 500	15 регионов
 Газпром	Около 500	24 региона
 Сургутнефтегаз	Более 300	6 регионов

Рис. 2. Рейтинг по количеству АЗС нефтяных компаний России на 2022 г. [6]

Fig. 2. Rating by the number of gas stations of Russian oil companies for 2022 [6]

Развитие географии автозаправочных сетей, ее численность и структура зависят от ряда факторов:

- наличие транспортных артерий и маршрутов, транспортных потоков;
- численность населения и норма потребления топлива;
- экономика и инфраструктура региона;
- доступность ресурсов (топлива).

Если рассматривать долю продаж с автозаправочных станций в общей выручке вертикально-интегрированных нефтяных компаний, то ситуация с лидерством на рынке значительно меняется. Справедливости ради стоит отметить, что нефтяные

компании редко разделяют в своих отчетах продажи готового топлива внутри России и за ее пределами, а когда это делают, не называют данных по маржинальности: из-за тарифного регулирования она может быть невысокой. Суммарные продажи готового топлива на АЗС внутри России в тоннах можно оценить, если взять среднюю оптовую цену и посчитать долю выручки, которая приходится на розничный сегмент.

Рейтинг рассматриваемых нефтяных компаний по доле продаж с АЗС в общей выручке по состоянию на 2022 г. представлен на рис. 3.



Рис. 3. Доля продаж с АЗС в общей выручке по состоянию на 2022 г. [7]

Fig. 3. Share of sales from gas stations in total revenue as of 2022 [7]

Наибольшая доля продаж с АЗС в общей выручке приходится на Башнефти и составляет 24,3 %, далее, с незначительным отставанием, располагаются компании «Газпромнефть» – 19,6 % и «Татнефть» – 19 %. Данные компании реализуют нефтепродукты через собственную рознично-сбытовую сеть АЗС.

Что касается в целом динамики по доходам АЗС в России, то по итогам 2022 г. они выросли на 8,6 % относительно 2021 г. И достигли 2,68 млрд рублей. После двух лет спада, вызванных пандемией, рынок показывает положительную динамику. Спад

во время пандемии характеризовался снижением спроса из-за снижения автомобильного трафика, который, в свою очередь, был обусловлен запретом на передвижение. Это и привело к снижению маржинальности у операторов и поставщиков. Следует отметить, что данные тенденции спада и колебаний прослеживаются и на мировом рынке нефти и нефтепродуктов [8].

Динамика объема рынка автозаправок за период с 2018 по 2022 г. в миллиардах рублей представлена на рис. 4, также обозначен темп прироста.

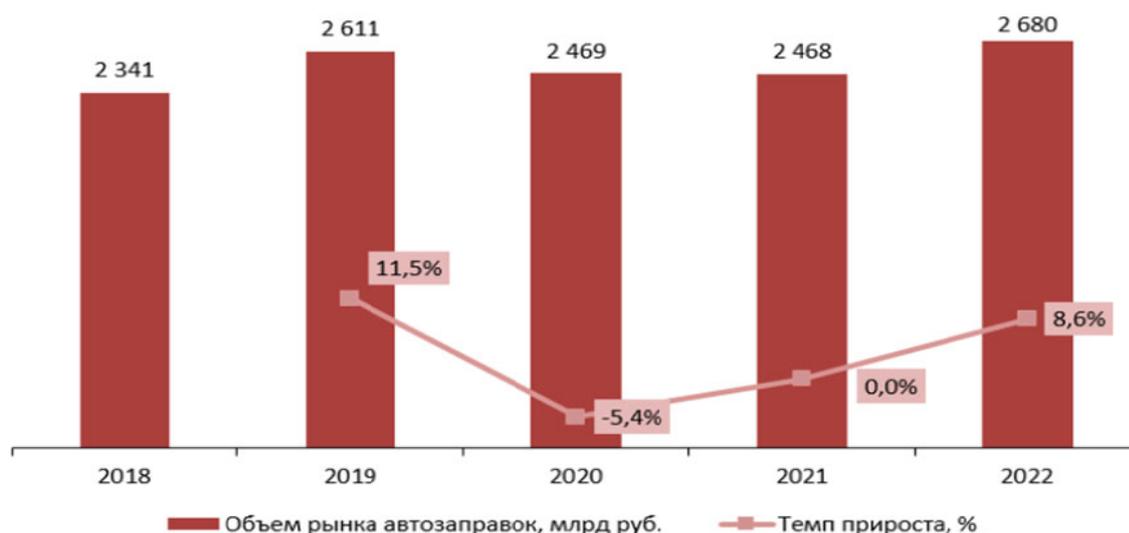


Рис. 4. Динамика объема рынка автозаправок с 2018 по 2022 г. [9]

Fig. 4. Dynamics of the gas station market volume from 2018 to 2022 [9]

Что касается газовых автозаправок, то по итогам 2022 г. их количество составило 896 шт., что на 49 % больше, чем годом ранее. При этом потребление газа в качестве моторного топлива за это время выросло на 28 % и достигло 1,72 млрд кубометров. Лидером на рынке сжатого природного газа в России является Газпром газомоторное топливо (дочерняя компания Газпрома). По итогам 2021 г. компания была оператором почти 60 % всех газовых заправок в стране, доля в реализации газа составляла более 70 % (950 млн куб. м из 1,3 млрд куб. м реализованного в рознице метана) [10].

На сегодняшний день автозаправочные станции не являются *обычной бензоколонкой*, а в совокупности представляют собой развитую рознично-сбытовую сеть с предоставлением широкого спектра услуг. К данному выводу приходят авторы статьи на основе анализа работ Е. В. Кабитова [11], Е. Д. Пожарицкоко [12], В. А. Масленникова [13] и Е. А. Кадовбы [14]. Ставку начинают делать на продажу сопутствующих товаров и услуг. Например, компания «Роснефть» отмечает, что за последние 2 года продажи сопутствующего бизнеса выросли более чем на 20 %, а в стратегии ее развития предусмотрено увеличить продажи вдвое за 3–5 лет. Специалисты компании «Лукойл» отмечают, что с развитием рынка электромобилей значительно изменится подход к автозаправке. Для зарядки электромобиля требуется время, быстрая зарядка – 10–20 минут, а медленная – 8–10 часов, следовательно, вырастет время пребывания клиентов в кафе и магазине.

### **ПАО «Татнефть» на рынке нефтепродуктов, определение вектора развития**

Сеть автозаправочных станций «Татнефть» по состоянию на 1 августа 2023 г. насчитывает 904 станции, в том числе 776 собственных и 107 франшизных АЗС в Российской Федерации, 18 – в Беларуси и 3 – в Узбекистане.

Предприятия рознично-сбытового блока Татнефти демонстрируют высокие показатели эффективности и являются лидерами

на многих региональных рынках страны. На автозаправочных станциях компании применяются передовые энергоресурсосберегающие технологии, направленные на сохранение и улучшение экологии. Реализация топлива и сопутствующих товаров широкого спектра, оказание услуг на высоком уровне – основные приоритеты деятельности АЗС «Татнефть». Гарантированное высокое качество нефтепродуктов на автозаправочных станциях обеспечивается неукоснительным соблюдением технологической дисциплины и требований нормативных документов при приеме, хранении, транспортировке и отпуске нефтепродуктов.

В настоящее время реализуется программа реформирования автозаправочных станций «Татнефть» с расширением магазинов, предлагающих широкий ассортимент товаров, а также услуг сопутствующего сервиса. Здесь клиенты могут подкрепиться после долгой дороги в уютном кафе, где можно приобрести горячие блюда, вкуснейшую национальную выпечку и ароматный зерновой кофе. Для комфорта водителей организованы экспресс-услуги, оказываемые в зависимости от сезона и времени суток:

- услуги заправщика;
- самостоятельная проверка и регулировка давления в шинах;
- бесплатный инвентарь для протирки стекол, фар и номерных знаков;
- пылесос для самостоятельной уборки в салоне автомобиля.

Повышению лояльности клиентов способствуют сервисы обратного взаимодействия:

- автоматизированная система управления обращениями клиентов позволяет оперативно реагировать на запросы и жалобы;
- поддерживается общение с клиентами на современных и удобных для клиентов площадках коммуникаций, в том числе в социальных сетях ВКонтакте, Telegram;
- на клиентском портале [azs.tatneft.ru](https://azs.tatneft.ru) представлена актуальная информация о сети автозаправочных станций «Татнефть», телефоны и электронные адреса для обратной связи.

Рознично-сбытовая сеть является основным каналом распределения на рынке вы-

сококонкурентной продукции ПАО «Татнефть» – бензинов и дизельного топлива собственного производства с улучшенными эксплуатационными характеристиками. Динамичному развитию сети АЗС «Татнефть» способствует постоянная их модернизация, а также внедрение передовых энергоресурсосберегающих технологий, направленных на сохранение и улучшение экологии.

Стратегия развития ПАО «Татнефть» до 2030 г. сфокусирована на расширении сети АЗС, повышении качества, развитии бизнеса по продаже сопутствующих товаров и формировании из АЗС *центров оказания услуг*. В основе конкурентной стратегии заложено обновление уникального топливного и нетопливного предложения для целевых клиентов АЗС.

Объем реализованных инвестиционных проектов рознично-сбытовой сети ПАО «Татнефть» составил 6,42 млрд рублей. Инвестиционная программа на 2022 г. направлена на реализацию проектов поддержания сети и завершение ранее начатых проектов реконструкции и строительства АЗС. В структуру рознично-сбытовой сети ПАО

«Татнефть» входят ее дочерние предприятия нефтепродуктообеспечения:

ООО «Татнефть-АЗС Центр»,  
ООО «Татнефть-АЗС-Запад»,  
ООО «Татнефть-АЗС-Северо-Запад»,  
ООО «Татнефть-АЗС-Украина»,  
ООО «Татбелнефтепродукт»,  
ООО «Татнефть-АЗС-Ташкент»,  
ООО «Татнефть-АЗС-UNG».

В 2021 г. сеть увеличилась на 31 современную, высокотехнологичную АЗС и расширила регионы присутствия:

Смоленская область – 1,  
Оренбургская область – 10,  
г. Воронеж – 10,  
Республика Башкортостан – 3,  
Республика Мордовия – 1,  
Челябинская область – 2,  
Курганская область – 1,  
Самарская область – 1,  
Республика Марий Эл – 1,  
Республика Татарстан – 1.

Общее количество АЗС на август 2023 г. составляет 904 единицы.

Ниже представлена сравнительная таблица роста присутствия сети по годам (табл. 1).

**Таблица 1. Количество АЗС сети ПАО «Татнефть»**

**Table 1. Number of gas stations of the Tatneft PJSC network**

Регионы присутствия	Количество АЗС, шт.				
	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.
Всего	802	819	850	883	904
В том числе					
– Российская Федерация	691	708	751	784	804
– Украина	91	91	79	79	79
– Республика Беларусь	18	18	18	18	18
– Республика Узбекистан	2	2	2	2	3

Динамичному развитию сети АЗС «Татнефть» способствует постоянная модернизация автозаправочных станций, расширение сопутствующего сервиса. На 16 АЗС в г. Москве и Московской области, республиках Татарстан, Чувашия и Марий-Эл, а также в Самарской и Ульяновских областях проведена полная реконструкция в новом формате. На 37 объектах в Республике Татарстан, Московском и Северо-Западном регионах проведен ребрендинг и частичная реконструкция. На автозаправочных станциях реализуются не только нефтепродук-

ты, а также сопутствующие автотовары. Развивается и гастрономическая направленность АЗС с продукцией национальной кухни.

Повышению эффективности продаж, выходу на новые рынки сбыта способствовала реализация в 2021 г. ключевых бизнес-проектов и мероприятий, проведенных в рамках рекламно-маркетинговой активности, проектов повышения эффективности рознично-сбытовой сети, развития сети заправок компримированного природного газа и сжиженного природного газа. Экономический

эффект от рекламно-маркетинговых проектов и мероприятий за 2022 г. составил 128,9 млн руб., от проектов повышения эффективности рознично-сбытовой сети – 188 млн руб.

В 2022 г. открыты инновационные проекты:

- создание сети быстровозводимых портовых моек при АЗС, не требующих возведения капитальных строений;
- мультимедийные АЗС;
- цифровой кассир;
- точки приготовления пищи по авторским рецептурам по формату *Dark Kitchen*;
- автоматизация контроля за оборудованием АЗС;

- создание динамического электронного ценообразования на сопутствующие товары;
- организация онлайн-продаж и покупок в системе маркетплейс.

В 2023 г. планируется дальнейшее наращивание среднесуточной реализации сети АЗС «Татнефть», модернизация действующих и прирост новых АЗС. Для повышения конкурентоспособности и лояльности клиентов продолжится приведение интерьеров и экстерьеров АЗС к современным и высокотехнологичным форматам. Прорабатывается запуск брендированного топлива.

Мы наблюдаем положительную динамику реализации топливных продуктов через сеть АЗС (табл. 2).

Таблица 2. Объемы реализации топливных продуктов через сеть АЗС «Татнефть», тыс. т

Table 2. Volumes of sales of fuel products through the Tatneft gas station network, thousand tons

Регионы присутствия	Годы			
	2019	2020	2021	2022
Россия	1970	2372	2987	3325
В том числе				
ООО «Татнефть-АЗС Центр»	1221	1209	1504	1628
ООО «Татнефть-АЗС Запад»	749	840	1120	1305
ООО «Татнефть-АЗС Северо-Запад»	–	323	363	392
Украина	28	27	28	15
Беларусь	76	64	74	80
Узбекистан	–	16	21	34
<b>Всего</b>	<b>2074</b>	<b>2479</b>	<b>3111</b>	<b>3454</b>

В основном увеличение касается России, но, на наш взгляд, данная тенденция в ближайшее время изменится, и произойдет прирост реализации по странам ближнего зарубежья. Стоит отметить, что объем реализации топливных продуктов через сеть АЗС в Узбекистане вырос на 62 %. Это объясняется тем, что в связи с растущим потоком туристов в Узбекистан все большее значение приобретает необходимость создания и ввода в эксплуатацию санитарных сооружений вдоль автомобильных дорог и магистралей, полностью отвечающих современным требованиям, обеспечивающим необходимые удобства для клиентов. По результатам исследований, проведенным региональными рабочими группами, лучшими были признаны три автозаправочные станции «Татнефть». Данные объекты оснащены самым современным технологич-

ным оборудованием, предоставляют клиентам необходимые сервисные услуги.

### Выводы

Многие нефтяные компании рассматривают расширение рознично-сбытовой сети АЗС как вектор развития и расширения бизнеса. Компания «Татнефть» продолжает успешно развивать свою деятельность в сфере реализации нефтепродуктов и расширения рознично-сбытовой сети АЗС как в России, так и в странах СНГ.

Важным фактором успеха «Татнефти» является постоянное совершенствование качества предоставляемых услуг и продуктов. Компания прилагает усилия для улучшения технологических процессов и повышения эффективности добычи и переработки нефти, продажи нефтепродуктов и сопутствующих товаров. Расширение

рознично-сбытовой сети АЗС – признак успешного развития ПАО «Татнефть». Компания активно инвестирует в строительство новых заправочных станций, что позволяет им обеспечивать удобство и доступность для потребителей. Она активно развивает систему бонусных программ лояльности для привлечения новых клиентов и удержания существующих.

Общая тенденция развития, связанная с расширением и интенсивностью реализации нефтепродуктов в собственной рознично-сбытовой сети, бесспорно, обеспечит стабильность на рынке и успешное ведение бизнеса. Компания удержит лидирующие позиции в отрасли и станет примером эффективного управления и стратегического мышления.

#### Библиографические ссылки

1. Гордеев Д. С., Косухина Е. А. Оценка концентрации фирм в сфере розничной торговли нефтепродуктами в РФ // Экономическое развитие России. 2020. Т. 27, № 11. С. 52–68. EDN: QZYVVN

2. Девликамова Г. В. Развитие организации и управления розничным топливным бизнесом // Менеджмент в России и за рубежом. 2022. № 1. С. 90–97. EDN: PPNQQ

3. Тимирханова Л. Ф., Пельменева А. А. Факторы развития рынка газомоторного топлива в регионах РФ // Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом. 2020. № 8 (188). С. 37–46. DOI 10.33285/1999-6942-2020-8(188)-37-46. EDN: NPXSRM

4. Российский рынок топлива. Сколько наши нефтяники зарабатывают на АЗС. URL: <https://bcs-express.ru/novosti-i-analitika/rossiiskii-rynok-topliva-skol-ko-nashi-neftianiki-zarabatyvaiut-na-azs> (дата обращения: 07.12.2023).

5. Там же. URL: <https://bcs-express.ru/novosti-i-analitika/rossiiskii-rynok-topliva-skol-ko-nashi-neftianiki-zarabatyvaiut-na-azs> (дата обращения: 07.12.2023).

6. Там же. URL: <https://bcs-express.ru/novosti-i-analitika/rossiiskii-rynok-topliva-skol-ko-nashi-neftianiki-zarabatyvaiut-na-azs> (дата обращения: 07.12.2023).

7. Там же. URL: <https://bcs-express.ru/novosti-i-analitika/rossiiskii-rynok-topliva-skol-ko-nashi-neftianiki-zarabatyvaiut-na-azs> (дата обращения: 07.12.2023).

8. Мировой рынок нефти в процессе перемен : монография / С. В. Жуков, С. А. Золина, И. А. Копытин, М. В. Сеницын, А. Р. Рева, М. В. Крамской. Москва : Национальный исследовательский институт мировой экономики и международных отношений имени Е. М. Примакова Российской академии наук, 2017. 118 с. ISBN 978-5-9535-0514-7. DOI: 10.20542/978-5-9535-0514-7. EDN: YUBPOD

9. Автомобильные заправочные станции (АЗС) в России // TADVISER. Государство. Бизнес. Технологии. URL: <https://www.tadviser.ru/index.php> (дата обращения: 07.12.2023).

10. Майер Анастасия. В России в 2022 году в полтора раза выросло количество газовых автозаправок // Ведомости. URL: <https://www.vedomosti.ru/business/articles/2023/03/20/967164-v-rossii-v-poltora-raza-viroslo-kolichestvo-gazovih-avtozapravok> (дата обращения: 08.12.2023).

11. Кабитова Е. В. Выявление драйверов развития компании топливного ритейла // Экономика устойчивого развития. 2022. № 4(52). С. 51–57. DOI: 10.37124/20799136\_2022\_4\_52\_51. EDN: ELNUBV

12. Пожарицкий Е. Д. Методы привлечения покупателей в современном ритейле // Бизнес. Инновации. Экономика : сб. науч. ст. Вып. 3. Минск : Институт бизнеса Белорусского государственного университета, 2019. С. 215–219. EDN: TLSHQT

13. Масленников В. А., Заика М. В., Маркелов А. В. Методология проектирования объектов дорожного сервиса автомобилей // Мир транспорта. 2023. Т. 21, № 2 (105). С. 61–67. DOI: 10.30932/1992-3252-2023-21-2-7. EDN: NANXRN

14. Кадовба Е. А., Каморников С. С., Каморников С. Ф. Диверсификация бизнеса как стратегия развития сетей АЗС на рынке нефтепродуктов Республики Беларусь // Известия Гомельского государственного университета имени Ф. Скорины. 2023. № 2 (137). С. 106–111. EDN: SRFAZA

#### References

1. Gordeev D.S., Kosuhina E.A. [Assessment of the concentration of firms in the retail trade of petroleum products in the Russian Federation]. *Jekonomicheskoe razvitie Rossii*, 2020, vol. 27, no. 11, pp. 52–68. (in Russ.). EDN: QZYVVN

2. Devlikamova G.V. [Development of organization and management of retail fuel business]. *Menedzhment v Rossii i za rubezhom*, 2022, no. 1, pp. 90–97. (in Russ.). EDN: PPNQQ

3. Timirhanova L.F., Pel'meneva A.A. [Factors in the development of the gas engine fuel market in the regions of the Russian Federation]. *Problemy jekonomiki i upravlenija neftegazovym kompleksom*, 2020, no. 8 (188), pp. 37-46. (in Russ.). DOI 10.33285/1999-6942-2020-8(188)-37-46. EDN: NPXSRM

4. *Rossijskij rynek topliva. Skol'ko nashi nefťaniki zarabatyvajut na AZS* [Russian fuel market. How much do our oil workers earn at gas stations?]. (in Russ.). Available at: <https://bcs-express.ru/novosti-i-analitika/rossiiskii-rynok-topli-va-skol-ko-nashi-neftianiki-zarabatyvaiut-na-azs> (accessed 07.12.2023).

5. Ibidem. (in Russ.). Available at: <https://bcs-express.ru/novosti-i-analitika/rossiiskii-rynok-topli-va-skol-ko-nashi-neftianiki-zarabatyvaiut-na-azs> (accessed 07.12.2023).

6. Ibidem. (in Russ.). Available at: <https://bcs-express.ru/novosti-i-analitika/rossiiskii-rynok-topli-va-skol-ko-nashi-neftianiki-zarabatyvaiut-na-azs> (accessed 07.12.2023).

7. Ibidem. (in Russ.). Available at: <https://bcs-express.ru/novosti-i-analitika/rossiiskii-rynok-topli-va-skol-ko-nashi-neftianiki-zarabatyvaiut-na-azs> (accessed 07.12.2023).

8. Zhukov S.V., Zolina S.A., Kopytin I.A., Sincyn M.V., Reva A.R., Kramskoj M.V. *Mirovoj rynek nefťi v processe peremen : monografija* [The world oil market in the process of change, monograph]. Moscow, National Research Institute of World Economy and International Relations named after E. M. Primakov of the Russian Academy of Sciences, 2017, 118 p. (in Russ.). ISBN 978-5-9535-0514-7. DOI: 10.20542/978-5-9535-0514-7. EDN: YUBPOD

9. *Avtomobil'nye zapravochnye stancii (AZS) v Rossii* [Automobile gas stations (gas stations) in Russia]. *TADVISER. Gosudarstvo. Biznes. Tehnologii*. (in Russ.). Available at: <https://www.tadviser.ru/index.php> (accessed 07.12.2023).

10. Majer Anastasija. *V Rossii v 2022 godu v poltora raza vyroslo kolichestvo gazovyh avtozapravok* [In Russia in 2022, the number of gas filling stations increased by one and a half times]. *Vedomosti*. (in Russ.). Available at: <https://www.vedomosti.ru/business/articles/2023/03/20/967164-v-rossii-v-poltora-raza-viroslo-kolichestvo-gazovih-avtozapravok> (accessed 08.12.2023).

11. Kabitova E.V. [Identification of drivers for the development of a fuel retail company]. *Jekonomika ustojchivogo razvitija*, 2022, no. 4 (52), pp. 51-57. (in Russ.). DOI: 10.37124/20799136\_2022\_4\_52\_51. EDN: ELNUBB

12. Pozharickij E.D. *Metody privlechenija pokupatelej v sovremennom ritejle* [Methods of attracting customers in modern retail]. *Biznes. Inno-vacii. Jekonomika : sbornik nauchnyh statej*. Vyp. 3 Minsk, Institute of Business of the Belarusian State University, 2019, pp. 215-219. (in Russ.). EDN: TLSHQT

13. Maslennikov V.A., Zaika M.V., Markelov A.V. [Methodology for designing road service facilities for automobiles]. *Mir transporta*, 2023, vol. 21, no. 2 (105), pp. 61-67. (in Russ.). DOI: 10.30932/1992-3252-2023-21-2-7. EDN: NAHXRN

14. Kadovba E.A., Kamornikov S.S., Kamornikov S.F. [Business diversification as a strategy for the development of gas station networks in the petroleum products market of the Republic of Belarus]. *Izvestija Gomel'skogo gosudarstvennogo universiteta imeni F. Skoriny*, 2023, no. 2 (137), pp. 106-111. (in Russ.). EDN: SRFAZA

---

A. P. Kulmakov, Master's Degree Student  
Udmurt State University, Izhevsk, Russia

N. G. Sokolova, Doctor of Economics, Associate Professor  
Kalashnikov Izhevsk State Technical University, Izhevsk, Russia

## MARKET OF AUTOMOBILE FILLING STATIONS OF THE RUSSIAN FEDERATION: DETERMINATION OF THE DEVELOPMENT VECTOR OF PJSC TATNEFT

*The article analyzes the geography of automobile gas stations (gas stations) of the Russian Federation from the point of view of the structure and features of the functioning, evolution and development prospects of the gas station network, as well as the interaction of the subjects forming it. The oil and gas complex market is illustrated in the context of large Russian vertically integrated oil companies (VIOCs). Its key players and their position in the market are identified, the companies are ranked by the number of gas stations and the share of sales in total revenue as of 2022. The authors record factors for the development of the geography of the network of automobile gas stations, indicators of the dynamics of the volume of the gas station market in Russia for 2018–2022. It is noted that the network of automobile gas stations is beginning to represent a developed retail distribution network providing a wide range of services and is be-*

*coming an attractive sector for the development of vertically integrated oil companies' business. The authors analyze the position of PJSC Tatneft in the petroleum products market. The network of gas stations of PJSC TATNEFT is studied: geography, reformatting and loyalty programs, innovative projects. It is noted that the focus on expanding the network of gas stations as "service centers" is present in the company's development strategy until 2030.*

**Keywords:** vertically integrated oil company (VIOC); retail trade in petroleum products; market for automobile filling stations (gas station market).

Получена: 07.12.2023  
ГРНТИ 82.33.15 (06.81.55)

### Образец цитирования

*Кулмаков А. П., Соколова Н. Г. Рынок автомобильных заправочных станций Российской Федерации: определение вектора развития ПАО «Татнефть»// Социально-экономическое управление: теория и практика. 2023. Т. 19, № 4. С. 14–23. DOI: 10.22213/2618-9763-2023-4-14-23.*

### For Citation

Kulmakov A.P., Sokolova N.G. [Market of automobile filling stations of the Russian Federation: determination of the development vector of PJSC TATNEFT]. *Social'no-ekonomiceskoe upravlenie: teoria i praktika*, 2023, vol. 19, no. 4, pp. 14-23 (in Russ.). DOI: 10.22213/2618-9763-2023-4-14-23.