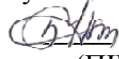


**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ МАРІУПОЛЬСЬКИЙ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
УПРАВЛІННЯ КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ ТА ТУРИЗМУ**

До захисту допустити:
Завідувач кафедри д.е.н., професор
(науковий ступінь, вчене звання)
 Балабаниць А.В.
(ППП завідувача кафедри)
«20» травня 2026 р.

**«ДІАГНОСТИКА МАРКЕТИНГОВОГО СЕРЕДОВИЩА
ПІДПРИЄМСТВА ТА РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО
ВДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ»**

Кваліфікаційна робота здобувача
вищої освіти першого
(бакалаврського) рівня вищої освіти
освітньо-професійної програми

« Калач Єлизавети Олександрівни»
(прізвище, ім'я, по батькові здобувача вищої освіти)

Науковий керівник:

« Балабаниць А.В. завідувач кафедри
маркетингу та туризму, д.е.н., професор »

—

(прізвище, ініціали, науковий ступінь, вчене звання,)

Рецензент:

Марунчак А. М., директор, ФОП-
Марунчак

(прізвище, ініціали, науковий ступінь, вчене звання, місце роботи)

Кваліфікаційна робота захищена
з оцінкою відмінно (100 А)
Секретар ЕК  О.Ю. Чуприна
«09» червня 2026 р.

Київ – 2026

МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ ТА ТУРИЗМУ

Освітній ступінь «Бакалавр»

Шифр та назва спеціальності 075 – Маркетинг

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри д.е.н., професор

(науковий ступінь, вчене звання)

 Балабаниць А.В.

(ППП завідувача кафедри)

«04» березня 2026 р.

ПЛАН ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Калач Єлизавета Олександрівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Діагностика маркетингового середовища підприємства та розробка рекомендацій щодо вдосконалення маркетингової діяльності

керівник роботи Балабаниць Анжеліка Володимирівна завідувач кафедри маркетингу та туризму, доктор економічних наук, професор

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджена наказом Маріупольського державного університету від 4 березня 2026 року № 25

2. Строк подання студентом роботи 20.05.2026 р.

3. Вихідні дані до роботи (мета, об'єкт, предмет)

Метою кваліфікаційної роботи є проведення комплексної діагностики маркетингового середовища підприємства та розробка науково-практичних рекомендацій щодо вдосконалення маркетингової діяльності ТОВ «ЄВРОТЕХЕНЕРГО» в умовах сучасної ринкової турбулентності.

Об'єктом дослідження є процеси формування та функціонування маркетингового середовища підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-методичні підходи та практичні аспекти діагностики маркетингового середовища і вдосконалення маркетингової діяльності ТОВ «ЄВРОТЕХЕНЕРГО».

Зміст роботи (перелік питань, які потрібно розробити)

ВСТУП

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДІАГНОСТИКИ
 МАРКЕТИНГОВОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА

- 1.1. Сутність маркетингового середовища підприємства та його структура
- 1.2. Методи діагностики факторів маркетингового середовища
- 1.3. Маркетингове середовище як фактор стратегічної адаптивності підприємства в умовах турбулентності.

Висновки до розділу 1

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОГО СЕРЕДОВИЩА ТА МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДОСЛІДЖУВАНОГО ПІДПРИЄМСТВА

- 2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ЄВРОТЕХЕНЕРГО»
- 2.2. Діагностика маркетингової діяльності підприємства
- 2.3. SWOT-аналіз маркетингового середовища та визначення резервів розвитку маркетингової діяльності підприємства

Висновки до розділу 2

РОЗДІЛ 3.

РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

- 3.1. Обґрунтування стратегічних напрямів удосконалення маркетингової діяльності ТОВ «ЄВРОТЕХЕНЕРГО»
- 3.2. Розробка маркетингової стратегії підприємства
- 3.3. Оцінка економічної та комунікаційної ефективності запропонованих заходів

Висновки до розділу 3

ВИСНОВКИ

Список використаної літератури

Додатки

4. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Балабаниць А.Б. - завідувач кафедри маркетингу та туризму, д.е.н., професор.		
2	Балабаниць А.Б. - завідувач кафедри маркетингу та туризму, д.е.н., професор.		
3	Балабаниць А.Б. - завідувач кафедри маркетингу та туризму, д.е.н., професор.		

5. Дата видачі завдання 31.03.2026

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір теми кваліфікації роботи	до 19.02.2026	Виконано
2	Затвердження теми кваліфікаційної роботи та наукового керівника	19.02.2026	Виконано
3	Консультація з науковим керівником	Постійно	Виконано
4	Робота з науковою літературою. Визначення плану кваліфікаційної роботи	до 31.03.2026	Виконано
5	Переддипломна практика	30.03.2026-26.04.2026	Виконано
6	Робота над теоретичною частиною кваліфікаційної роботи	10.04.2026-25.04.2026	Виконано
7	Подання на перевірку теоретичної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику	До 27.04.2026	Виконано
8	Робота над аналітичною частиною кваліфікаційної роботи	28.04.2026-12.05.2026	Виконано
9	Подання на перевірку аналітичної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику	до 13.05.2026	Виконано
10	Робота над рекомендаційною частиною кваліфікаційної роботи	14.05.2026-18.05.2026	Виконано
11	Подання на перевірку рекомендаційної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику	до 28.05.2026	Виконано
12	Попередній захист кваліфікаційної роботи	26.05.2026	Виконано
13	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	до 01.06.2026	Виконано
14	Захист кваліфікаційної роботи	09.06.2026	Виконано

Здобувач


(підпис)

Калач Є.О.
(прізвище та ініціали)

Науковий керівник роботи
д.е.н., професор


(підпис)

Балабаниць А.Б.
(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДІАГНОСТИКИ МАРКЕТИНГОВОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА	
1.1. Сутність маркетингового середовища підприємства та його структура.....	8
1.2. Методи діагностики факторів маркетингового середовища	15
1.3. Маркетингове середовище як фактор стратегічної адаптивності підприємства в умовах турбулентності.....	19
Висновки до розділу 1	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОГО СЕРЕДОВИЩА ТА МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДОСЛІДЖУВАНОГО ПІДПРИЄМСТВА	
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ЄВРОТЕХЕНЕРГО».....	25
2.2. Діагностика маркетингової діяльності підприємства.....	34
2.3. SWOT-аналіз маркетингового середовища та визначення резервів розвитку маркетингової діяльності підприємства.....	51
Висновки до розділу 2	60
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	
3.1. Обґрунтування стратегічних напрямів удосконалення маркетингової діяльності ТОВ «ЄВРОТЕХЕНЕРГО»	64
3.2. Розробка маркетингової стратегії підприємства	70
3.3. Оцінка економічної та комунікаційної ефективності запропонованих заходів.....	78
Висновки до розділу 3	85
ВИСНОВКИ.....	89
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	92

ВСТУП

В умовах посиленої конкурентної боротьби та постійно мінливого ринкового контексту ефективне управління підприємством вимагає системного розуміння зовнішніх і внутрішніх чинників, що визначають характер та результативність його господарської діяльності. Центральне місце у стратегічному маркетинговому мисленні посідає концепція маркетингового середовища - сукупності умов, суб'єктів і сил, під впливом яких формуються ринкові можливості та загрози для підприємства.

Теоретичну основу діагностики маркетингового середовища формують концепції структурування зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, методологія PEST-аналізу, інструментарій SWOT-матриці та підходи до оцінки маркетингового комплексу. Разом з тим практичне застосування цих інструментів потребує адаптації до специфіки галузі та ринкового контексту конкретного підприємства, що зумовлює необхідність поєднання теоретичного узагальнення з прикладним аналізом. Особливої актуальності набуває питання вдосконалення маркетингових комунікацій підприємств промислового B2B-сегмента, де традиційно спостерігається розрив між рівнем виробничо-технічного потенціалу та ефективністю системи просування.

Мета дослідження: проведення комплексної діагностики маркетингового середовища підприємства та розробка науково-практичних рекомендацій щодо вдосконалення маркетингової діяльності ТОВ «ЄВРОТЕХЕНЕРГО» в умовах сучасної ринкової турбулентності.

Об'єкт дослідження - процеси формування та функціонування маркетингового середовища підприємства.

Предмет дослідження - теоретико-методичні підходи та практичні аспекти діагностики маркетингового середовища і вдосконалення маркетингової діяльності ТОВ «ЄВРОТЕХЕНЕРГО».

Методи дослідження: системний аналіз і синтез, PEST-аналіз, кількісний SWOT-аналіз із зважуванням факторів, метод конкурентного профілювання, аналіз маркетингового комплексу, контент-аналіз цифрових каналів комунікацій, сценарний аналіз економічної ефективності.

Результати роботи були апробовані через участь у конференціях та публікаціях тез:

-XVI Всеукраїнська науково-практична конференція здобувачів вищої освіти і молодих вчених (26 вересня 2023 р.). Опубліковано тези: Балабаниць А.Б., Калач Є.О. Стратегії позиціонування сучасних підприємств на ринку. XV Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих вчених «Сучасні технології управління туристичним та готельно-ресторанним бізнесом». м. Київ: МДУ, 2023. – 123 С.73-74.

-XVI Всеукраїнська науково-практична конференція здобувачів вищої освіти і молодих вчених (26 вересня 2024 р.). Опубліковано тези: Чуприна О.О., Калач Є.О. Роль брендингу туристичних DESTINATION у сучасних умовах: Матеріали XVI Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих вчених 26 вересня 2024 р. – Укл.: Балабаниць А.В., Горбашевська М.О., Горюнова К.А., Рібейро Рамос О.О., та інш.; за заг. редакцією д.е.н., професора Балабаниць А.В., Київ: МДУ, 2024. 142 с. С. 89-91.

- Калач Є. Актуальність email-розсилок: використання в США, Європі та Україні Дебют: Збірник тез доповідей студентів історичного факультету МДУ за результатами участі у Декаді студентської науки 2025 / За заг. ред. д.політ.н., проф. Трофименка М.В., к.пед.н., доц. Демидової Ю. О. Київ, 2025. 122 с. С.76-78;

- Калач Є. Вплив кольору на сприйняття бренду та поведінку споживача. Дебют: Збірник тез доповідей студентів історичного факультету МДУ за результатами участі у Декаді студентської науки 2026 / За заг. ред. д.політ.н., проф. Трофименка М.В., к.пед.н., доц. Демидової Ю. О. Київ, 2026. С148-149.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДІАГНОСТИКИ МАРКЕТИНГОВОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність маркетингового середовища підприємства та його структура

В умовах посиленої конкурентної боротьби та постійно мінливого ринкового контексту ефективне управління підприємством вимагає системного розуміння зовнішніх і внутрішніх чинників, що визначають характер та результативність його господарської діяльності. Центральне місце у стратегічному маркетинговому мисленні посідає концепція маркетингового середовища - сукупності умов, суб'єктів і сил, під впливом яких формуються ринкові можливості та загрози для підприємства.

Поняття «маркетингове середовище» в економічній науці трактується неоднозначно. Найбільш поширеним є трактування Ф. Котлера, який визначає маркетингове середовище як сукупність суб'єктів і сил, що діють за межами підприємства та впливають на здатність служби маркетингу встановлювати й підтримувати успішні відносини з цільовими споживачами [8]. Дещо ширшим є підхід вітчизняних вчених - зокрема, С. С. Гаркавенко визначає маркетингове середовище як систему факторів, що формують попит на продукцію підприємства і визначають умови його функціонування на ринку [3].

Принципово важливим є розмежування між внутрішнім та зовнішнім середовищем підприємства. Внутрішнє середовище охоплює всі ресурси та процеси, що перебувають під безпосереднім контролем підприємства - виробничі потужності, кадровий потенціал, фінансові ресурси, маркетинговий апарат. Зовнішнє середовище, натомість, включає чинники, що знаходяться поза межами прямого управлінського впливу, але суттєво визначають умови функціонування підприємства.

В академічній літературі зовнішнє маркетингове середовище традиційно поділяється на два рівні: мікросередовище (або оперативне середовище) та макросередовище (або генеральне середовище). Таке розмежування є фундаментальним для побудови системи маркетингового аналізу, оскільки кожен з рівнів вимагає специфічного аналітичного інструментарію та передбачає різний ступінь керованості з боку підприємства.

Мікросередовище підприємства охоплює суб'єктів, з якими підприємство безпосередньо взаємодіє у процесі своєї господарської діяльності. До них належать: споживачі (юридичні та фізичні особи, що формують попит на продукцію або послуги підприємства); постачальники (суб'єкти, що забезпечують підприємство необхідними ресурсами); посередники (торговельні, логістичні, фінансові та маркетингові посередники, що сприяють руху товарів від виробника до споживача); конкуренти (підприємства, що пропонують аналогічні або замінні продукти на тих самих цільових ринках); а також контактні аудиторії (ЗМІ, громадські організації, державні органи та інші суб'єкти, здатні впливати на ринкову репутацію підприємства).

Макросередовище формується глобальними та загальнонаціональними силами, що впливають на всіх учасників ринку одночасно. Для його систематизованого аналізу широко застосовується PEST-модель, яка охоплює чотири групи факторів: політико-правові (державна політика, законодавство, регуляторне середовище); економічні (темпи інфляції, рівень доходів, кон'юнктура ринку); соціально-культурні (демографічні зміни, культурні цінності, споживча поведінка); та технологічні (науково-технічний прогрес, цифровізація, інновації у виробництві та маркетингу). Структура маркетингового середовища відображена в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1.

Структура маркетингового середовища підприємства та методи його

аналізу

Складова середовища	Ключові елементи	Характеристика впливу	Методи аналізу
Внутрішнє середовище	Виробнича, фінансова, кадрова, маркетингова підсистеми	Підконтрольне підприємству; визначає потенціал та конкурентоспроможність	Внутрішній аудит, VRIO-аналіз, аналіз ланцюга цінності
Мікросередовище (зовнішнє, безпосереднє)	Споживачі, постачальники, конкуренти, посередники, контактні аудиторії	Безпосередній вплив; можливе часткове управління відносинами	Конкурентний аналіз, сегментація ринку, аналіз постачальників
Макросередовище (зовнішнє, опосередковане)	Фактори PEST: політичні, економічні, соціальні, технологічні	Опосередкований вплив; підприємство адаптується, але не контролює	PEST-аналіз, STEEP-аналіз, сценарне планування

Джерело: складено автором на основі узагальнення наукової літератури [15].

Наведена у таблиці систематизація свідчить, що маркетингове середовище є багаторівневою системою, кожна складова якої характеризується специфічним характером впливу на підприємство та потребує відповідного аналітичного інструментарію. Розуміння цієї структури є необхідною передумовою для побудови системи маркетингової діагностики.

Особливу наукову дискусію викликає питання про склад внутрішнього середовища підприємства як елементу маркетингового середовища. Ряд дослідників розглядає внутрішнє середовище виключно як передумову для формування маркетингової стратегії, не включаючи його до власне маркетингового середовища. Інші вчені - зокрема, представники системного підходу - наполягають на тому, що повноцінний маркетинговий аналіз неможливий без врахування внутрішніх ресурсних і компетентнісних характеристик підприємства, оскільки саме вони визначають здатність підприємства використовувати ринкові можливості та протистояти загрозам зовнішнього середовища.

Для потреб даного дослідження прийнятним є розширений підхід, відповідно до якого маркетингове середовище підприємства являє собою інтегровану трирівневу систему, що включає внутрішнє середовище (керовані ресурси та компетенції), зовнішнє мікросередовище (безпосередні ринкові суб'єкти) та зовнішнє макросередовище (загальні суспільні сили). Графічна інтерпретація цієї концепції наведена нижче на рисунку 1.1.

МАРКЕТИНГОВЕ СЕРЕДОВИЩЕ ПІДПРИЄМСТВА			
МІКРОСЕРЕДОВИЩЕ		МАКРОСЕРЕДОВИЩЕ	
Внутрішнє середовище • Менеджмент • Виробництво • Маркетинг • Фінанси • Персонал	Зовнішнє мікросередовище безпосереднього оточення • Споживачі • Постачальники • Конкуренти • Посередники • Контактні аудиторії	Фактори PEST - P - Політико-правові - E - Економічні - S - Соціально-культурні - T - Технологічні	Природне середовище • Ресурси • Екологія • Клімат

Рис. 1.1. Структура маркетингового середовища підприємства

Джерело: узагальнено автором на основі наукової літератури [4,15].

Як видно зі схеми, маркетингове середовище підприємства не є простою сумою зовнішніх впливів, а являє собою динамічну систему, в якій взаємодіють контрольовані внутрішні чинники та некеровані зовнішні сили. При цьому межі між рівнями середовища є умовними: деякі елементи мікросередовища можуть переходити у категорію макрочинників (наприклад, зміна законодавства щодо умов тендерних закупівель), і навпаки.

Фундаментальною характеристикою сучасного маркетингового середовища є його динамічність та турбулентність. Під турбулентністю середовища розуміється стан підвищеної невизначеності, нестабільності та непередбачуваності зовнішніх умов, що виникає внаслідок прискорення темпів

змін, збільшення складності та зростання непередбачуваності зовнішніх чинників. В умовах турбулентності традиційні методи планування та аналізу середовища стають менш ефективними, а підприємства вимушені переходити до гнучких адаптивних стратегій.

Важливим аспектом розуміння маркетингового середовища є концепція його подвійної ролі у стратегічному управлінні. З одного боку, середовище виступає джерелом ринкових можливостей - нових сегментів споживачів, технологічних інновацій, партнерських мереж, стимулів попиту. З іншого боку, воно генерує загрози - конкурентний тиск, регуляторні обмеження, ресурсні ризики. Виявлення та збалансування цих двох складових є центральним завданням маркетингової діагностики середовища, нижче неведені можливості та загрози мікросередовища підприємства у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Можливості та загрози елементів маркетингового середовища підприємства

Елемент середовища	Можливості	Загрози	Інструменти аналізу
Середовище безпосереднього оточення (мікросередовище)			
Споживачі	Зростаючий попит на B2B-послуги, лояльна клієнтська база	Нестабільність платіжної дисципліни, консерватизм при виборі підрядника	Сегментаційний аналіз, CRM
Конкуренти	Можливості кооперації, відкритий доступ до кращих практик	Цінова конкуренція, переманювання кадрів і клієнтів	Бенчмаркінг, конкурентний профіль
Постачальники	Розширення асортименту, технологічна підтримка	Цінові ризики, затримки поставок в умовах нестабільності	Матриця оцінки постачальників
Посередники	Розширення географічного охоплення ринку	Залежність від партнерів, ризик репутаційних втрат	Аналіз каналів збуту
Контактні аудиторії	Формування позитивного іміджу, залучення інвесторів	Репутаційні ризики, вимоги до прозорості діяльності	Моніторинг медіа, PR-аудит

Продовження таблиці 1.2.

Макросередовище (зовнішнє, опосередковане)			
Політико-правові фактори (P)	Державна підтримка галузі, стимулювання інвестицій, регуляторні реформи	Нестабільність законодавства, посилення бюрократичних процедур	PEST-аналіз, правовий моніторинг
Економічні фактори (E)	Зростання ринку, підвищення попиту на інжинірингові послуги, залучення іноземних інвестицій	Інфляція, коливання валютного курсу, скорочення платоспроможного попиту	Макроекономічний аналіз, сценарне планування
Соціально-культурні фактори (S)	Зростання уваги суспільства до енергоефективності, підвищення запиту на якісні інженерні рішення	Дефіцит кваліфікованих кадрів, відтік фахівців	Аналіз демографічних тенденцій, моніторинг ринку праці
Технологічні фактори (T)	Розвиток цифрових технологій проектування, впровадження інновацій у виробництво	Швидке моральне старіння технологій, необхідність постійних інвестицій в оновлення	Технологічний аудит, STEEP-аналіз
Внутрішнє середовище підприємства			
Виробництво та операції	Власні виробничі потужності, повний цикл ЕРС-послуг, унікальні технічні компетенції	Обмеженість потужностей при зростанні замовлень, залежність від ключових фахівців	Аналіз ланцюга цінності, VRIO-аналіз
Маркетинг та збут	Наявна клієнтська база, портфоліо реалізованих проєктів, участь у тендерних процедурах	Низька маркетингова активність, відсутність системного просування у цифрових каналах	Аналіз 4P/7P, маркетинговий аудит
Фінанси	Зростання власного капіталу, підвищення рентабельності продажів, достатній рівень ліквідності	Зростання дебіторської заборгованості, залучення значного обсягу поточних зобов'язань	Фінансовий аналіз, коефіцієнтний метод
Персонал та менеджмент	Досвідчений інженерний склад, стабільність управлінської команди	Ризик втрати ключових фахівців, необхідність розвитку управлінських компетенцій	Кадровий аудит, аналіз організаційної структури

Джерело: складено автором на основі узагальнення наукової літератури [4].

Аналіз таблиці свідчить, що кожен елемент маркетингового середовища - незалежно від рівня, до якого він належить, - є водночас потенційним джерелом

можливостей і загроз для підприємства. Середовище безпосереднього оточення формує операційні можливості та ризики через взаємодію зі споживачами, конкурентами, постачальниками, посередниками та контактними аудиторіями. Макросередовище визначає стратегічний контекст функціонування підприємства через дію політико-правових, економічних, соціально-культурних і технологічних факторів. Внутрішнє середовище, у свою чергу, визначає здатність підприємства використовувати зовнішні можливості та нейтралізувати загрози. Це підкреслює необхідність комплексного підходу до маркетингової діагностики - дослідження не окремих факторів, а їхньої сукупної дії та взаємозалежності на всіх рівнях середовища.

Варто також звернути увагу на еволюцію концепції маркетингового середовища в контексті цифрової трансформації економіки. Розвиток цифрових технологій суттєво змінив природу та межі маркетингового середовища: поява нових цифрових каналів комунікації, платформ публічних закупівель, онлайн-ринків B2B та інструментів цифрового маркетингу створила нові рівні середовища, що потребують окремого аналізу. Для сучасного підприємства цифрове середовище є самостійним та критично важливим виміром зовнішнього мікросередовища.

Таким чином, маркетингове середовище підприємства являє собою складну, динамічну, багаторівневу систему, що охоплює внутрішні ресурси та компетенції підприємства, безпосередніх ринкових суб'єктів мікрорівня та загальносуспільні сили макrorівня. Системне розуміння структури маркетингового середовища, характеру взаємодії між його елементами та специфіки впливу на діяльність підприємства є необхідною теоретичною основою для розробки ефективних методів маркетингової діагностики та формування адаптивної маркетингової стратегії, що розглядаються у наступних підрозділах дипломної роботи.

1.2. Методи діагностики факторів маркетингового середовища

Ефективне управління маркетинговою діяльністю підприємства в умовах динамічного та турбулентного ринкового середовища потребує не лише розуміння структури цього середовища, а й систематичного застосування відповідного аналітичного інструментарію. Маркетингова діагностика як процес виявлення, оцінки та інтерпретації стану факторів маркетингового середовища є необхідною передумовою для прийняття обґрунтованих стратегічних рішень.

Під маркетинговою діагностикою середовища розуміється комплекс методів і процедур, спрямованих на збір, систематизацію та аналіз інформації про внутрішні ресурси підприємства, поведінку ринкових суб'єктів і дію зовнішніх макрофакторів з метою формування об'єктивної картини умов функціонування підприємства та визначення резервів його розвитку. Від якості діагностики безпосередньо залежить точність стратегічних рішень і адекватність маркетингових заходів реальному стану ринку.

Сучасна маркетингова наука та практика пропонують широкий спектр методів діагностики середовища. Їх систематизація за рівнем охоплення середовища та функціональним призначенням дозволяє сформувати методичний арсенал, придатний для комплексного дослідження. Класифікацію основних методів діагностики маркетингового середовища наведено в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Класифікація методів діагностики маркетингового середовища підприємства

Група методів	Метод / інструмент	Сутність та сфера застосування	Об'єкт діагностики
Методи аналізу макросередовища	PEST-аналіз	Систематизація політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів зовнішнього середовища; оцінка їх впливу на діяльність підприємства	Макросередовище (зовнішнє, опосередковане)

Продовження таблиці 1.3.

	STEEP / PESTLE	Розширена версія PEST, що додатково враховує екологічні (Environmental) та правові (Legal) фактори; актуальна для підприємств з регульованим видом діяльності	Макросередовище розширене
Методи аналізу мікросередовища	Модель 5 сил М. Портера	Оцінка інтенсивності галузевої конкуренції через п'ять чинників: загрозу нових гравців, загрозу субститутів, переговорну силу постачальників і покупців, внутрішньогалузеву конкуренцію	Галузеве конкурентне середовище
	Конкурентний аналіз (бенчмаркінг)	Порівняльна оцінка конкурентів за ключовими параметрами: асортимент, ціна, маркетингова активність, репутація; виявлення конкурентних переваг і відставань	Конкуренти (мікросередовище)
	Сегментційний аналіз	Поділ ринку на однорідні групи споживачів за демографічними, географічними, психографічними та поведінковими ознаками; визначення цільових сегментів	Споживачі (мікросередовище)
Методи комплексного аналізу	SWOT-аналіз	Інтеграційний метод, що поєднує результати аналізу внутрішнього середовища (сильні та слабкі сторони) і зовнішнього середовища (можливості та загрози) в єдину матрицю стратегічних альтернатив	Усі рівні середовища
	Матриця БКГ / McKinsey	Портфельний аналіз стратегічних бізнес-одиниць або продуктових напрямів за критеріями темпу зростання ринку та відносної частки ринку; оптимізація продуктового портфеля	Внутрішнє та ринкове середовище
Методи оцінки маркетингового комплексу	Аналіз 4Р / 7Р	Оцінка відповідності маркетингового комплексу підприємства вимогам цільового ринку: товарна, цінова, збутова та комунікаційна політика	Внутрішнє маркетингове середовище
	Аудит маркетингової діяльності	Комплексна незалежна оцінка маркетингового середовища, цілей, стратегій і діяльності підприємства з метою виявлення проблем і можливостей та формування рекомендацій щодо вдосконалення	Уся система маркетингу підприємства

Джерело: складено автором на основі узагальнення наукової літератури [3,6,13,20].

Аналіз наведеної класифікації свідчить про те, що методи діагностики

маркетингового середовища охоплюють усі його рівні - від глобальних макрофакторів до внутрішніх маркетингових процесів підприємства. При цьому повноцінна діагностика не може обмежуватися застосуванням лише одного методу - вона вимагає інтеграції кількох взаємодоповнювальних підходів, що забезпечує цілісність аналізу та підвищує достовірність висновків.

Комплексна діагностика маркетингового середовища підприємства, як правило, здійснюється у вигляді маркетингового аудиту - систематичного, незалежного та всебічного дослідження маркетингового середовища, цілей, стратегій і діяльності підприємства. Маркетинговий аудит є метааналітичним інструментом, що інтегрує результати застосування всіх описаних вище методів і формує цілісну оцінку стану маркетингової системи підприємства з відповідними рекомендаціями щодо її вдосконалення.

Важливим методологічним принципом при виборі інструментів діагностики є принцип відповідності методу об'єкту дослідження. Різні підприємства, галузі та ринкові ситуації потребують різних комбінацій аналітичних інструментів. Порівняльна характеристика основних методів діагностики з урахуванням їх переваг та обмежень наведена в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4.

Порівняльна характеристика методів діагностики маркетингового середовища підприємства

Метод	Рівень середовища	Переваги	Обмеження	Доцільність застосування
PEST-аналіз	Макро	Системність охоплення; простота структурування; придатний для стратегічного планування	Суб'єктивність оцінок; не враховує взаємозв'язки між факторами	Висока - для оцінки галузевих та зовнішньоекономічних чинників

Продовження таблиці 1.4.

5 сил Портера	Мікро (галузь)	Структурований аналіз конкурентного середовища; виявляє джерела та рівень конкурентного тиску	Статичність; не відображає динаміку та швидкозмінні ситуації	Висока - для підприємств з обмеженим колом галузевих конкурентів
Конкурентний аналіз	Мікро	Конкретність порівняльних даних; практична орієнтованість	Трудомісткість збору даних; інформація може бути неповною	Висока - дозволяє виявити відставання та переваги відносно галузевих гравців
Сегментаційний аналіз	Мікро (споживачі)	Дозволяє диференціювати маркетингові зусилля; підвищує точність цільових комунікацій	Потребує якісних первинних даних про клієнтів	Висока - особливо ефективний для ринків з неоднорідним складом покупців
SWOT-аналіз	Комплексний	Інтеграція внутрішніх і зовнішніх факторів; наочність; основа для вибору стратегії	Описовий характер; не ранжує фактори за значимістю	Дуже висока - завершальний синтез усього аналізу середовища
Аналіз 4P / 7P	Внутрішнє	Чіткий фокус на маркетинговому комплексі; конкретні рекомендації	Не охоплює зовнішнє середовище самостійно	Висока - для діагностики маркетингової діяльності підприємства

Джерело: складено автором на основі узагальнення наукової літератури та особливостей діяльності підприємства [6,8,20].

Результати порівняльного аналізу, представлені в таблиці 1.5, свідчать про те, що для комплексної діагностики маркетингового середовища підприємства доцільно застосовувати поєднання PEST-аналізу, конкурентного аналізу за моделлю Портера, сегментаційного аналізу споживчих груп, аналізу маркетингового комплексу 4P та SWOT-аналізу як інтегровального інструменту. Така комбінація забезпечує охоплення всіх рівнів маркетингового середовища та формує достатню інформаційну базу для вироблення обґрунтованих

маркетингових рекомендацій.

Необхідно також зазначити, що ефективність методів діагностики значною мірою залежить від якості та актуальності інформаційного забезпечення. Джерелами інформації для маркетингової діагностики слугують: первинні дані (результати опитувань, інтерв'ю з клієнтами та партнерами, внутрішня управлінська звітність); вторинні дані (галузева статистика, публічні реєстри, аналітичні звіти, відкриті тендерні бази). Для підприємств сегменту B2B особливу цінність становлять дані відкритих тендерних платформ та галузевих асоціацій, що дозволяють об'єктивно оцінити конкурентне середовище та тенденції ринку.

Таким чином, методологічна база діагностики маркетингового середовища підприємства являє собою систему взаємопов'язаних аналітичних інструментів, що охоплюють усі рівні - від глобального макросередовища до внутрішніх маркетингових процесів. Правильний вибір і послідовне застосування цих інструментів є ключовою умовою формування достовірної аналітичної картини середовища, на основі якої можуть бути розроблені дієві маркетингові стратегії та рекомендації щодо вдосконалення маркетингової діяльності підприємства.

1.3. Маркетингове середовище як фактор стратегічної адаптивності підприємства в умовах турбулентності

Сучасні умови господарювання характеризуються зростаючою нестабільністю зовнішнього середовища, що ставить перед підприємствами принципово нові вимоги до побудови маркетингових стратегій. Традиційні підходи до стратегічного планування, що ґрунтувалися на відносній передбачуваності ринкових умов, поступово втрачають ефективність. У цьому

контексті концепція стратегічної адаптивності набуває визначального значення для забезпечення тривалої конкурентоспроможності підприємства.

Стратегічна адаптивність підприємства - це здатність своєчасно розпізнавати зміни у маркетинговому середовищі, адекватно оцінювати їхній характер і масштаб та оперативно коригувати маркетингову стратегію відповідно до нових умов. На відміну від простої гнучкості, адаптивність передбачає не лише реагування на зміни, що вже відбулися, а й здатність до їх передбачення та завчасного формування стратегічних відповідей.

Центральним поняттям у контексті стратегічної адаптивності є турбулентність середовища - стан, що характеризується підвищеною мінливістю, складністю та непередбачуваністю ключових ринкових чинників. Турбулентність не є синонімом кризи: вона може супроводжувати і фазу стрімкого зростання ринку, тому є невід'ємною характеристикою сучасного конкурентного середовища. В академічній літературі виділяють кілька типів турбулентності, систематизованих у таблиці 1.5.

Таблиця 1.5.

Типи турбулентності маркетингового середовища та їх вплив на маркетингову стратегію підприємства

Тип турбулентності	Джерело виникнення	Прояв у середовищі	Вплив на маркетингову стратегію
Ринкова	Зміна поведінки споживачів, структурні зрушення попиту	Нестабільність замовлень, виникнення нових ринкових ніш	Гнучка сегментація та перегляд ціннісної пропозиції
Конкурентна	Поява нових гравців, агресивна цінова конкуренція	Звуження конкурентних переваг, цінова ерозія	Постійний моніторинг конкурентів, диференціація пропозиції

Продовження таблиці 1.5.

Технологічна	Прискорений розвиток технологій, цифровізація	Старіння продуктів і процесів, зміна каналів збуту	Інвестиції в оновлення та цифровий маркетинг
Макроекономічна	Інфляція, коливання валютного курсу, кризові явища	Зростання собівартості, скорочення платоспроможного попиту	Сценарне планування, гнучка цінова політика
Інституційна	Зміни законодавства, регуляторної бази, стандартів	Зміна умов діяльності, необхідність адаптації до нових вимог	Правовий моніторинг, коригування операційних процесів

Джерело: складено автором на основі узагальнення наукової літератури [16].

Різні типи турбулентності можуть діяти одночасно, посилюючи один одного та створюючи синергетичний ефект невизначеності. Це унеможливорює застосування стандартних алгоритмів прийняття маркетингових рішень і вимагає від підприємства побудови гнучкої системи адаптивного управління.

Взаємозв'язок між маркетинговим середовищем і стратегічною адаптивністю реалізується через механізм маркетингової розвідки - систематичного збору й аналізу інформації про стан середовища. Ключовою характеристикою адаптивного підходу є його циклічність, відображена на рисунку 1.2.

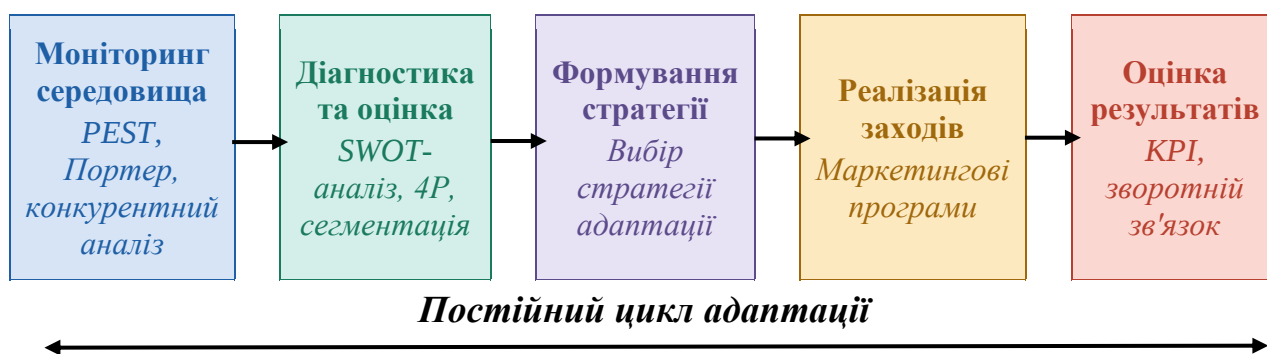


Рис. 1.2. Цикл адаптивного маркетингового управління в умовах турбулентності середовища

Джерело: розроблено автором на основі даних [17].

Цикл адаптивного маркетингового управління є замкненим: результати оцінки реалізованих заходів слугують вхідними даними для наступного раунду діагностики. Залежно від ступеня передбачуваності змін та ресурсних можливостей, підприємство може обирати різні стратегії адаптації, систематизовані в таблиці 1.6.

Таблиця 1.6.

Матриця стратегій адаптації підприємства до умов турбулентного маркетингового середовища

Стратегія адаптації	Умови застосування	Зміст маркетингових дій	Очікуваний результат
Проактивна	Передбачуване середовище; достатні ресурси	Превентивний перегляд стратегії; вихід на нові сегменти; оновлення продуктового портфеля	Формування стійких конкурентних переваг
Реактивна	Непередбачувані зміни; обмежені ресурси	Оперативне коригування цінової та комунікаційної політики; антикризові маркетингові заходи	Збереження позицій; мінімізація втрат від несприятливих змін
Динамічна (ситуативна)	Висока турбулентність; часті непередбачувані зміни	Гнучке перемикавання між стратегіями; сценарне планування; резервні програми	Стійкість до різноспрямованих змін; операційна гнучкість
Формування середовища	Сильні ринкові позиції; ресурси для галузевого впливу	Формування галузевих стандартів; побудова партнерських коаліцій	Зниження зовнішньої невизначеності; посилення бар'єрів входу

Джерело: складено автором на основі узагальнення наукової літератури. [14].

Матриця демонструє, що вибір конкретної стратегії адаптації визначається поєднанням зовнішніх і внутрішніх чинників. При цьому найбільш складною є динамічна стратегія, що вимагає одночасного збереження стратегічної гнучкості та операційної ефективності. Підприємства, у яких маркетингова діагностика середовища є системним і регулярним процесом, демонструють вищий

адаптивний потенціал та стійкіші ринкові позиції у довгостроковій перспективі.

Таким чином, маркетингове середовище в умовах турбулентності є не лише об'єктом аналізу, а й визначальним чинником формування адаптивного потенціалу підприємства. Здатність ефективно діагностувати середовище, виявляти тенденції його змін і трансформувати ці знання у стратегічні рішення є ключовою умовою конкурентоспроможності. Розглянуті теоретичні підходи становлять концептуальну основу для практичного аналізу маркетингового середовища досліджуваного підприємства у наступних розділах роботи.

Висновки до розділу 1

У першому розділі здійснено теоретико-методологічне дослідження сутності, структури та методів діагностики маркетингового середовища підприємства, а також обґрунтовано концептуальні засади стратегічної адаптивності в умовах турбулентності.

Дослідження наукових підходів засвідчило відсутність єдиної загальноприйнятої дефініції поняття «маркетингове середовище». Для цілей цього дослідження прийнято розширений системний підхід, відповідно до якого маркетингове середовище підприємства являє собою інтегровану трирівневу систему, що охоплює внутрішнє середовище (виробнича, фінансова, кадрова та маркетингова підсистеми), зовнішнє мікросередовище (споживачі, постачальники, конкуренти, посередники та контактні аудиторії) та зовнішнє макросередовище (політико-правові, економічні, соціально-культурні й технологічні чинники). Межі між рівнями середовища є умовними і динамічними, що підтверджує необхідність комплексного підходу до його аналізу.

Встановлено, що маркетингове середовище виконує подвійну роль у стратегічному управлінні: є одночасно джерелом ринкових можливостей та генератором загроз. Кожен елемент мікросередовища несе в собі обидві складові, що вимагає їх сукупного, а не ізольованого дослідження. У результаті систематизації методичного інструментарію виділено чотири групи методів діагностики: аналіз макросередовища (PEST-аналіз, PESTLE), аналіз мікросередовища (модель Портера, конкурентний та сегментаційний аналіз), комплексний аналіз (SWOT, матриця БКГ) та оцінка маркетингового комплексу (аналіз 4P/7P, маркетинговий аудит). Доведено, що ефективна діагностика передбачає інтеграцію кількох взаємодоповнювальних інструментів, завершальним серед яких є SWOT-аналіз як основа для формування стратегічних альтернатив.

Розкрито сутність стратегічної адаптивності підприємства як здатності своєчасно розпізнавати зміни у маркетинговому середовищі та оперативно коригувати стратегію відповідно до нових умов. Систематизовано п'ять типів турбулентності середовища - ринкову, конкурентну, технологічну, макроекономічну та інституційну. Обґрунтовано, що різні типи можуть діяти одночасно, створюючи синергетичний ефект невизначеності. Залежно від ступеня передбачуваності змін та наявного ресурсного потенціалу підприємство може застосовувати одну з чотирьох стратегій адаптації - проактивну, реактивну, динамічну або стратегію формування середовища.

Таким чином, теоретико-методологічні положення першого розділу утворюють цілісну концептуальну основу для практичного аналізу маркетингового середовища досліджуваного підприємства, що здійснюється у другому розділі кваліфікаційної роботи.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОГО СЕРЕДОВИЩА ТА МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДОСЛІДЖУВАНОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ЄВРОТЕХЕНЕРГО»

ТОВ «ЄВРОТЕХЕНЕРГО» - це українська компанія, що спеціалізується на комплексному інжинірингу у сфері теплоенергетики та промислового будівництва. Підприємство було засноване 16 січня 2012 року та зареєстроване відповідно до законодавства України як товариство з обмеженою відповідальністю.

Юридична особа ТОВ «ЄВРОТЕХЕНЕРГО», код ЄДРПОУ 37962048, розташована за адресою: Україна, 03113, м. Київ, вул. Дружківська, 10, офіс 210. Розмір статутного капіталу юридичної особи станом на поточний момент складає 1 000 000,00 грн. Керівником та кінцевим бенефіціарним власником підприємства є Новосад Дмитро Олексійович, який здійснює безпосереднє управління господарською діяльністю товариства. Станом на дату підготовки цього дослідження компанія зареєстрована та функціонує у штатному режимі.

Підприємство функціонує у сегменті B2B (business-to-business), надаючи послуги переважно промисловим підприємствам, аграрним комплексам, комерційним організаціям і бюджетним установам, що потребують надійного і ефективного теплоенергетичного забезпечення [19].

Відповідно до Єдиного державного реєстру підприємств та організацій України, основним видом економічної діяльності є КВЕД 25.21 - «Виробництво радіаторів і котлів центрального опалення». Поряд з основним, підприємство здійснює широкий спектр суміжних видів діяльності, що відображає його комплексний характер роботи. Основні зареєстровані види діяльності ТОВ «ЄВРОТЕХЕНЕРГО» наведено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

Зареєстровані види діяльності ТОВ «ЄВРОТЕХЕНЕРГО»

Код КВЕД	Найменування виду діяльності
25.21	Виробництво радіаторів і котлів центрального опалення (основний)
25.11	Виробництво будівельних металевих конструкцій і частин конструкцій
43.21	Електромонтажні роботи
43.39	Інші роботи із завершення будівництва
46.73	Оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням
46.74	Оптова торгівля залізними виробами, водопровідним і опалювальним устаткуванням та приладдям до нього
68.20	Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна
71.12	Діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування
33.20	Установлення та монтаж машин і устаткування
28.25	Виробництво промислового холодильного та вентиляційного устаткування
33.12	Ремонт і технічне обслуговування машин і устаткування промислового призначення

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства.

Компанія «ЄВРОТЕХЕНЕРГО» пропонує ринку повний цикл робіт у сфері теплоенергетики - від розробки проектної документації та виготовлення обладнання до монтажу, введення в експлуатацію та подальшого сервісного обслуговування. Такий комплексний підхід дозволяє підприємству виступати єдиним підрядником при реалізації складних енергетичних проектів і є вагомим конкурентною перевагою на ринку.

Основні напрями діяльності підприємства охоплюють: виробництво котлів утилізаторів малих (КУМ) - водонагрівних і парових; будівництво стаціонарних котелень «під ключ»; монтаж когенераційних систем та міні-ТЕС; проектування інженерних мереж і технологічних конструкцій; постачання промислового енергетичного обладнання; а також надання консалтингових і сервісних послуг. Широкий виробничий і проектний потенціал дозволяє компанії реалізовувати об'єкти різної потужності та призначення - від невеликих котелень для агропідприємств до великомасштабних промислових об'єктів [19].

Важливою характеристикою підприємства є участь у системі публічних

закупівель: за даними відкритих реєстрів, ТОВ «ЄВРОТЕХЕНЕРГО» було учасником понад 103 тендерних процедур, що свідчить про активну взаємодію з бюджетними установами та державними замовниками. Це підтверджує надійну репутацію компанії і визнання її компетентності у реалізації відповідальних енергетичних проектів [10].

Організаційна структура ТОВ «ЄВРОТЕХЕНЕРГО» є лінійно-функціональною, що є типовою для підприємств малого та середнього бізнесу у сфері промислового інжинірингу. Така структура поєднує лінійну єдність керівництва (чіткий ланцюг підпорядкування) з функціональною спеціалізацією окремих підрозділів, що відповідають за конкретні напрями діяльності. Схему організаційної структури підприємства наведено на рисунку 2.1.

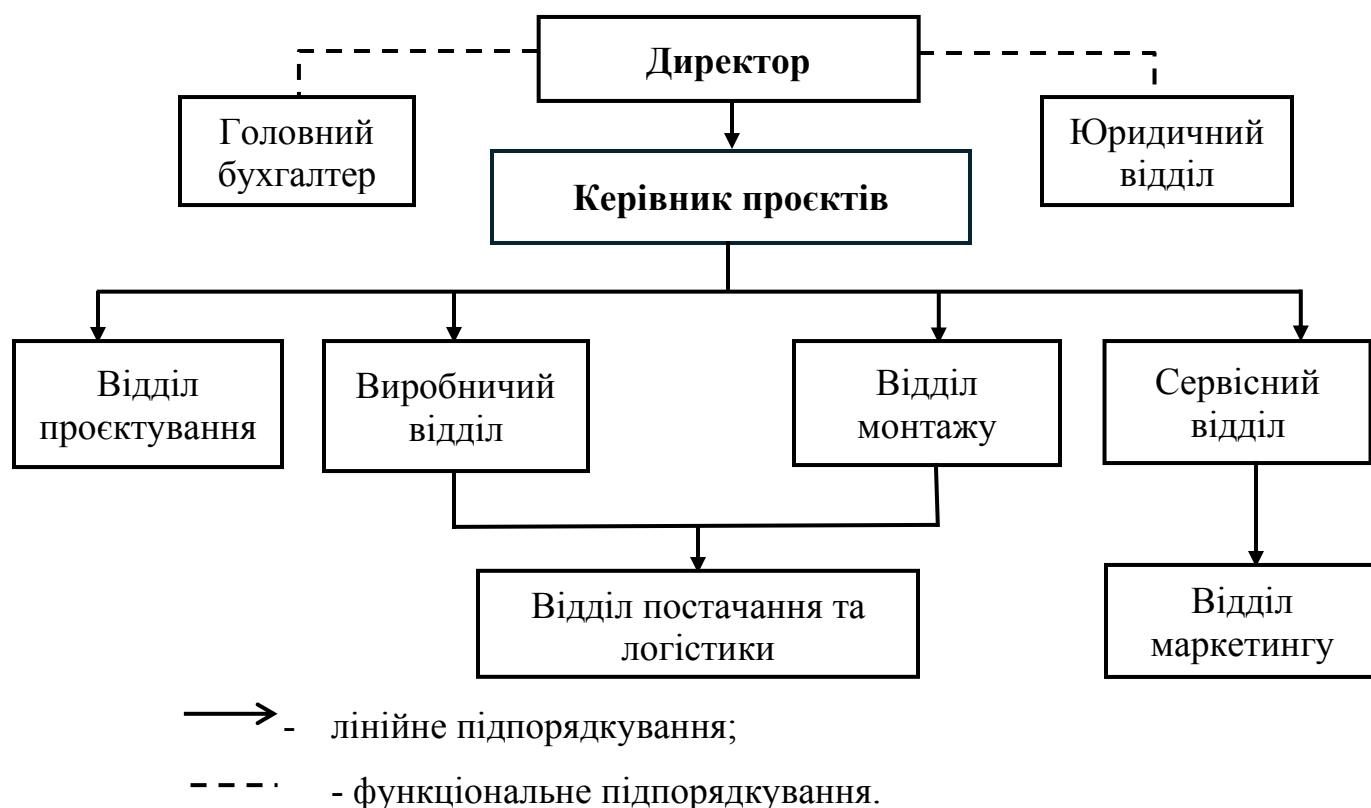


Рис. 2.1. Схема організаційної структури ТОВ «ЄВРОТЕХЕНЕРГО»

На чолі підприємства стоїть директор - Новосад Дмитро Олексійович, який є водночас засновником і бенефіціарним власником товариства. Йому в режимі

функціонального (штабного) підпорядкування підпорядковані головний бухгалтер, що відповідає за фінансовий облік і звітність, та юридичний відділ, що забезпечує правовий супровід угод і проектів. Безпосереднє операційне управління здійснюється через керівника проектів (Project Manager), якому лінійно підпорядковані чотири функціональні підрозділи: відділ проектування, виробничий відділ, відділ монтажу та пусконаладки і сервісний відділ. Відділ постачання та логістики обслуговує виробничий напрям і напрям монтажу, а відділ маркетингу забезпечує просування послуг компанії. Така структура дозволяє ефективно координувати повний цикл реалізації проектів - від розробки технічного завдання до введення об'єкта в експлуатацію і подальшого обслуговування.

Для детальнішого розуміння розподілу відповідальності між підрозділами підприємства складено матрицю функцій ТОВ «ЄВРОТЕХЕНЕРГО» (таблиця 2.2). У матриці використано умовні позначення: «В» - відповідальний виконавець, «У» - учасник виконання, «П» - погоджує, «І» - отримує інформацію.

Таблиця 2.2.

Матриця функцій підрозділів ТОВ «ЄВРОТЕХЕНЕРГО»

Функція / завдання	Директор	Кер. проектів	Відд. проект.	Вироб. відд.	Відд. монтажу	Сервіс. відд.	Відд. пост.
Затвердження стратегії і бюджету	В	У	І	І	І	І	І
Управління проектами та контроль термінів	П	В	У	У	У	У	У
Розробка проектної документації (ТЕО, 3D)	І	П	В	У	І	І	І
Виробництво КУМ та металоконструкцій	І	П	У	В	І	І	У

Продовження таблиці 2.2.

Монтаж та пусконаладка обладнання	I	П	У	У	В	У	У
Сервісне обслуговування та гарантія	I	П	I	У	У	В	I
Закупівля обладнання та матеріалів	П	У	У	У	У	I	В
Участь у тендерах (Prozorro)	В	У	У	I	I	I	У
Маркетинг і залучення клієнтів	П	У	I	I	I	I	I
Фінансова звітність і контроль	П	I	I	I	I	I	I

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства.

Матриця функцій підтверджує, що ключовою ланкою операційного управління є керівник проектів, який координує всі виробничі підрозділи і несе відповідальність за дотримання термінів і якості виконання замовлень. Директор зосереджений на стратегічному управлінні, затвердженні бюджетів і участі у тендерних процедурах, що є характерним для підприємств малого бізнесу з власником-керівником.

Для повноцінної оцінки фінансово-господарського стану підприємства доцільно розглянути основні показники бухгалтерського балансу. Фінансова звітність ТОВ «ЄВРОТЕХЕНЕРГО» за 2024 рік, складена на основі даних, наданих підприємством у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3.

Фінансова звітність ТОВ «ЄВРОТЕХЕНЕРГО» за 2024 рік

Актив	Код рядка	На початок звітного року (тис. грн)	На кінець звітного року (тис. грн)	Зміна (тис. грн)	Зміна (%)
I. Необоротні активи	1095	1330,7	4752,4	+3 421,7	+257,1%
Первісна вартість нематеріальних активів	1001	2,9	2,9	0	0%

Продовження таблиці 2.3.

Накопичена амортизація нематеріальних активів	1002	-2,9	-2,9	0	0%
Незавершені капітальні інвестиції	1005	47,7	44,4	-3,3	-6,90%
Основні засоби (за залишковою вартістю)	1010	1283	4708	+3 425,0	+267,0%
Первісна вартість основних засобів	1011	5770,6	10127,8	+4 357,2	+75,5%
Знос основних засобів	1012	-4487,6	-5419,8	-932,2	+20,8%
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-	0	0%
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-	0	0%
Інші необоротні активи	1090	-	-	0	0%
II. Оборотні активи	1195	101482,2	48687,1	- 52795,1	-52,00%
Запаси	1100	67186,1	23206	- 43980,1	-65,50%
у тому числі готова продукція	1103	2150,9	2329,6	+178,7	+8,3%
Поточні біологічні активи	1110	-	-	0	0%
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1202,9	3834,5	+2 631,6	+218,8%
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	294,9	112,8	-182,1	-61,70%
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	16607	7480,9	-9126,1	-54,90%
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-	0	0%
Гроші та їх еквіваленти	1165	3489,5	11772,8	+8 283,3	+237,4%
Витрати майбутніх періодів	1170	5,7	23,8	+18,1	+317,5%
Інші оборотні активи	1190	12696,1	2256,3	- 10439,8	-82,20%
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-	0	0%
БАЛАНС	1300	102812,9	53439,5	- 49373,4	-48,00%

Аналіз балансових показників підприємства за 2024 рік свідчить про неоднозначні тенденції у фінансово-господарській діяльності. Загальна вартість активів підприємства зменшилася майже вдвічі - з 102 812,9 тис. грн до 53 439,5 тис. грн, що становить скорочення на 48,0%. Основним чинником такого

зниження є суттєве зменшення оборотних активів - з 101 482,2 тис. грн до 48 687,1 тис. грн (-52,0%). Найбільш значне падіння спостерігається за статтею «Запаси» - на 65,5%, що може бути пов'язане з активним виконанням замовлень, продажем накопичених виробничих запасів або коригуванням виробничої програми в умовах воєнного часу.

Водночас, результати аналізу містять і позитивні тенденції. Залишок грошових коштів зріс більш ніж у 3,4 рази - з 3 489,5 тис. грн до 11 772,8 тис. грн (+237,4%), що свідчить про поліпшення ліквідності підприємства. Необоротні активи, насамперед основні засоби, зросли на 267,0% - з 1 283,0 тис. грн до 4 708,0 тис. грн. Це є ознакою активної інвестиційної діяльності підприємства - придбання нового виробничого або технологічного обладнання, що в перспективі має посилити виробничий потенціал компанії.

Дебіторська заборгованість за продукцію, товари і послуги зросла на 218,8% - з 1 202,9 тис. грн до 3 834,5 тис. грн. Таке зростання може відображати розширення кола клієнтів, що отримують відстрочку платежу, або свідчити про певне погіршення платіжної дисципліни замовників, що потребує уваги в управлінні оборотним капіталом. Ключові фінансово-економічні показники ТОВ «ЄВРОТЕХЕНЕРГО» за 2024 наведено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4.

**Динаміка основних фінансово-економічних показників ТОВ
«ЄВРОТЕХЕНЕРГО» за 2024-2025 роки**

Показник	2024 рік, тис. грн	2025 рік, тис. грн	Відхилення (+/-), тис. грн	Темп зміни, %
I. Показники звіту про фінансові результати				
Чистий дохід від реалізації (виручка)	206 413,2	181 333,3	-25 079,9	-12,1%
Собівартість реалізованої продукції	182 244,9	150 016,4	-32 228,5	-17,7%

Продовження таблиці 2.4.

Валовий прибуток (дохід – собівартість)	24 168,3	31 316,9	+7 148,6	+29,6%
Інші операційні витрати	7 867,4	12 318,5	+4 451,1	+56,6%
Фінансовий результат до оподаткування	16 194,3	18 137,0	+1 942,7	+12,0%
Чистий прибуток	13 264,4	14 770,6	+1 506,2	+11,4%
II. Показники балансу (на кінець року)				
Необоротні активи (всього)	4 752,4	8 777,5	+4 025,1	+84,7%
у т.ч. Основні засоби (залишкова вартість)	4 708,0	7 623,0	+2 915,0	+61,9%
Оборотні активи (всього)	48 687,1	160 232,0	+111 544,9	+229,1%
у т.ч. Запаси	23 206,0	30 207,0	+7 001,0	+30,2%
у т.ч. Дебіторська заборгованість (покупці)	3 834,5	15 821,5	+11 987,0	+312,6%
у т.ч. Гроші та їх еквіваленти	11 772,8	54 804,6	+43 031,8	+365,5%
Валюта балансу (всього активів)	53 439,5	169 009,5	+115 570,0	+216,3%
III. Показники пасиву балансу (на кінець року)				
Власний капітал	20 890,0	35 954,6	+15 064,6	+72,1%
у т.ч. Нерозподілений прибуток	20 820,8	34 954,6	+14 133,8	+67,9%
Довгострокові зобов'язання та цільове фінансування	12 724,7	37 688,2	+24 963,5	+196,2%
Поточні зобов'язання (всього)	19 824,8	95 366,7	+75 541,9	+381,0%
IV. Розрахункові показники ефективності				
Рентабельність продажів (ЧП / Виручка × 100%)	6,4%	8,2%	+1,8 в.п.	+28,1%
Питома вага ВК у валюті балансу	39,1%	21,3%	-17,8 в.п.	-45,5%
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	н/д	34	-	-

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності підприємства.

Аналіз динаміки фінансово-економічних показників ТОВ «ЄВРОТЕХЕНЕРГО» за 2024-2025 роки дозволяє виявити стійку позитивну тенденцію розвитку підприємства. По-перше, валюта балансу зросла більш ніж утричі - з 53 439,5 тис. грн до 169 009,5 тис. грн (+216,3%), що є переконливим свідченням масштабного нарощування господарської діяльності. По-друге, попри незначне скорочення виручки на 12,1% (з 206 413,2 до 181 333,3 тис. грн), чистий прибуток зріс на 11,4% - з 13 264,4 до 14 770,6 тис. грн, - що пояснюється більш вираженим скороченням собівартості (-17,7%) і підвищенням рентабельності продажів з 6,4% до 8,2%. По-третє, гроші та їх еквіваленти збільшилися на 365,5% - до 54 804,6 тис. грн, - що свідчить про суттєве зміцнення ліквідності та платоспроможності підприємства. По-четверте, власний капітал зріс на 72,1% завдяки накопиченому нерозподіленому прибутку (+67,9%), тоді як зростання поточних зобов'язань (+381,0%) відображає активне залучення фінансування для розширення операційної діяльності, що є характерним для підприємств у фазі інтенсивного зростання. Зростання дебіторської заборгованості покупців на 312,6% (великі контракти, тендери) потребує посиленого контролю в рамках управління оборотним капіталом.

У цілому, фінансовий стан ТОВ «ЄВРОТЕХЕНЕРГО» може свідчити про покращення платоспроможності та підвищення обсягу вільних грошових ресурсів. Скорочення загального обсягу активів обумовлене переважно зменшенням виробничих запасів, що в умовах динамічного ринку може свідчити про ефективніше управління залишками та орієнтацію на виконання конкретних проектних замовлень.

Підсумовуючи організаційно-економічну характеристику ТОВ «ЄВРОТЕХЕНЕРГО», можна стверджувати, що підприємство займає стійку нішу на ринку теплоенергетичного інжинірингу України. Компанія функціонує з 2012 року, має диверсифікований портфель послуг - від проектування і виробництва обладнання до монтажу та сервісу, - і демонструє здатність до реалізації складних

комплексних проектів. Лінійно-функціональна організаційна структура підприємства забезпечує чіткий розподіл відповідальності між підрозділами та ефективну координацію повного циклу реалізації проектів. Незважаючи на складні умови воєнного часу, підприємство зберігає операційну активність, інвестує у розвиток матеріально-технічної бази та підтримує ліквідність на належному рівні, що є важливою передумовою для подальшого розвитку маркетингової діяльності.

2.2. Діагностика маркетингової діяльності підприємства

Ринок теплоенергетичного інжинірингу та будівництва є одним із ключових сегментів енергетичного сектора України, що динамічно розвивається під впливом системних реформ, воєнних викликів і зростаючого попиту на енергоефективні рішення. Для повноцінної діагностики маркетингової діяльності ТОВ «ЄВРОТЕХЕНЕРГО» необхідно передусім визначити параметри ринку, в якому функціонує підприємство.

Енергетична галузь України є ключовим елементом економічного розвитку, забезпечуючи функціонування промисловості, аграрного сектора та комунального господарства. В умовах повномасштабної воєнної агресії 2022–2024 років значна частина генерувальних потужностей країни зазнала пошкоджень: за оцінками фахівців, втрати склали понад 9 ГВт встановленої потужності. Такі руйнування стали каталізатором для різкого зростання попиту на децентралізовані та автономні рішення теплопостачання, будівництво промислових і комунальних котелень, впровадження когенераційних систем, а також реалізацію комплексних проектів із підвищення енергоефективності підприємств.

У першому кварталі 2023 року будівельні підприємства України збільшили

загальний обсяг виконаних робіт на 8,4% порівняно з аналогічним періодом попереднього року, при цьому найбільш стрімке зростання - на 23,1% - спостерігалось саме в сегменті інженерного будівництва, до якого відноситься діяльність ТОВ «ЄВРОТЕХЕНЕРГО». Цей показник є переконливим свідченням того, що навіть в умовах воєнного стану ринок промислового та енергетичного будівництва демонструє стійкість і здатність до відновлення.

Відповідно до прогнозів стратегії відновлення України, загальний обсяг будівельного ринку, що у 2019 році оцінювався на рівні 64 млрд доларів США, має зрости щонайменше до 150 млрд доларів до 2030 року. Особлива роль у цьому зростанні відводиться відновленню і модернізації енергетичної інфраструктури, котельного господарства, інженерних мереж - саме тих напрямів, у яких спеціалізується ТОВ «ЄВРОТЕХЕНЕРГО».

Водночас, стратегія розвитку розподіленої генерації до 2035 року, прийнята урядом України, закладає важливі передумови для декарбонізації та сталого розвитку енергетичного сектора. Документ передбачає, що до 2030 року Україна потребуватиме від 10,5 до 14,6 ГВт нових потужностей генерації, включаючи керовану розподілену генерацію і когенераційні системи, що потребуватиме інвестицій у розмірі від 13,6 до 18,8 млрд євро. НЕК «Укренерго» вже видала технічні умови на приєднання понад 1,2 ГВт потужностей розподіленої генерації, загальний потенціал інвестицій у які оцінюється понад 1 млрд доларів США [7].

Серед ключових тенденцій ринку, що безпосередньо впливають на маркетингове середовище ТОВ «ЄВРОТЕХЕНЕРГО», варто виділити наступні. По-перше, активне зростання попиту на когенераційні установки та міні-ТЕС з боку промислових підприємств, агрохолдингів і комерційних структур, що прагнуть забезпечити власну енергонезалежність. По-друге, стрімке зростання цін на електроенергію з центральної мережі, що робить власну генерацію економічно привабливою. По-третє, впровадження міжнародних стандартів

Третього енергетичного пакету ЄС і наближення енергетичного законодавства України до вимог Євросоюзу, що підвищує вимоги до технічного рівня проектів і відкриває можливості для компаній із доведеною технічною компетентністю.

Важливим ринковим фактором є також зростання попиту з боку аграрного сектора - агрохолдинги та переробні підприємства масово переходять до автономних котелень і когенераційних систем, що дозволяє їм знизити залежність від централізованого постачання і скоротити операційні витрати. Такі клієнти є однією з пріоритетних цільових груп для ТОВ «ЄВРОТЕХЕНЕРГО», що підтверджується наявністю у клієнтській базі компанії провідних агропромислових підприємств, зокрема Kernel, COFCO Agri, Мелітопольського олійноекстракційного заводу та інших.

Таблиця 2.5.

Аналіз ключових чинників ринкового середовища ТОВ «ЄВРОТЕХЕНЕРГО»

Чинник	Зміст впливу	Характер впливу
Руйнування енергоінфраструктури	Зростання попиту на автономні рішення, котельні, когенерацію	Позитивний (зростання ринку)
Зростання цін на електроенергію	Збільшення економічної привабливості власної генерації	Позитивний
Стратегія розподіленої генерації до 2035 р.	Державна підтримка проектів когенерації та малої генерації	Позитивний
Зближення з нормами ЄС (3-й енергопакет)	Підвищення технічних вимог, необхідність ліцензій і сертифікатів	Змішаний
Воєнний стан, невизначеність	Ускладнення планування, дефіцит кадрів і матеріалів	Негативний
Попит аграрного сектора	Нові замовлення від агрохолдингів на котельні і когенерацію	Позитивний
Міжнародне фінансування відновлення	ЄС виділив €7,8 млрд кредитних гарантій у рамках Ukraine Investment Framework	Позитивний (перспективно)

Джерело: розроблено автором на основі аналізу ринку та матеріалів підприємства.

Мікросередовище підприємства охоплює сукупність суб'єктів, з якими ТОВ «ЄВРОТЕХЕНЕРГО» безпосередньо взаємодіє у своїй господарській та маркетинговій діяльності. До основних елементів мікросередовища відносяться: споживачі (клієнти), постачальники, посередники, конкуренти та контактні аудиторії.

Ринок збуту ТОВ «ЄВРОТЕХЕНЕРГО» є виключно сегментом B2B (бізнес для бізнесу). Серед замовників компанії представлені такі провідні підприємства та організації: Kernel (один із найбільших агропромислових холдингів світу), SOFCO Agri, Мелітопольський олійноекстракційний завод, ДП «Антонов», Auchan Ukraine, клініка LISOD, мережа АЗС Lotos, а також ряд будівельних і девелоперських компаній - Greenville, Olympic Village та інших. Диверсифікованість клієнтської бази по галузях (агробізнес, рітейл, медицина, авіація, девелопмент) свідчить про широкий ринковий охоплення і підтверджує універсальність технічних компетенцій підприємства.

Масштаб реалізованих проектів також є вагомим маркетинговим аргументом: за даними офіційного сайту компанії, ТОВ «ЄВРОТЕХЕНЕРГО» реалізувало понад 827 котелень, охоплення теплоносіями становить понад 56 584 км², а кількість теплих домівок, забезпечених завдяки проектам компанії, перевищує 123 648 одиниць. Ці показники є ключовими КРІ, що використовуються в маркетингових комунікаціях підприємства [19].

Оскільки підприємство працює у сфері B2B, рішення про вибір підрядника приймається колегіально - за участю технічних фахівців, фінансових директорів і керівництва організації-замовника. Ключовими критеріями вибору є технічна компетентність, досвід реалізації аналогічних проектів, репутація та наявність реальних кейсів, ціна й умови оплати, а також терміни виконання робіт. Саме тому портфолію виконаних проектів і наявність відомих клієнтів у переліку замовників є стратегічно важливим маркетинговим активом підприємства. Більш детальний аналіз сегментів ТОВ «ЄВРОТЕХЕНЕРГО» наведено у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6.

Профіль споживчих сегментів ТОВ «ЄВРОТЕХЕНЕРГО»

Параметр профілю	Агро-промисловість	Промислові підприємства	Комерція та девелопмент	Медицина та освіта	Держ. замовники (B2G)
Типові замовники	Kernel, COFCO Agri, олійноекстракційні заводи	Виробничі підприємства, заводи	Auchan, Greenville, Olympic Village	LISOD, університети, лікарні	Міністерства, бюджетні установи
Основна потреба	Автономна генерація, зниження витрат на тепло	Безперебійне теплопостачання виробництва	Опалення та ГВП об'єктів нерухомості	Надійне теплопостачання з дотриманням санітарних норм	Виконання держпрограм з енергоефективності
Тип замовлення	Котельні «під ключ», когенераційні системи, міні-ТЕС	Комплексні ЕРС-проекти, промислові котельні	Модульні котельні, інженерні мережі	Стаціонарні котельні, монтаж та сервіс	Котельні за тендером Prozorro
Критерії вибору підрядника	Енергоефективність, ROI, терміни виконання	Технічна компетентність, досвід складних проектів	Ціна, терміни, репутація підрядника	Якість, гарантії, дотримання безпекових норм	Ціна (тендер), відповідність держстандартам
Частка у клієнтській базі	~30%	~25%	~20%	~10%	~15%
Канал залучення	Рекомендації, галузеві виставки	Рекомендації, прямі переговори	Рекомендації, сайт	Тендери, рекомендації	Prozorro (тендери)
Перспективність для підприємства	Висока - зростання автономної генерації	Висока - модернізація після руйнувань	Середня - залежить від ринку нерухомості	Середня - стабільний попит	Висока - держпрограми відновлення

Джерело: розроблено автором на основі аналізу клієнтської бази підприємства

Аналіз профілів споживчих сегментів свідчить, що пріоритетними є агропромисловий (~30%) та промисловий (~25%) сегменти, де попит на когенераційні системи та автономну генерацію зростає найшвидше. B2G-сегмент забезпечує стабільне завантаження через Prozorro і є важливим каналом диверсифікації клієнтської бази. Для наочного відображення структури клієнтської бази ТОВ «ЄВРОТЕХЕНЕРГО» за споживчими сегментами побудовано рисунок 2.1, що ілюструє розподіл замовників підприємства у відсотковому співвідношенні.



Рис.2.1. Структура клієнтської бази ТОВ «ЄВРОТЕХЕНЕРГО» за споживачами сегментами, %

Графічна інтерпретація даних дозволяє чітко простежити домінування агропромислового та промислового сегментів, які разом формують більше половини клієнтської бази підприємства.

Наступним фактором мікросередовища підприємства є постачальники. Для реалізації проектів ТОВ «ЄВРОТЕХЕНЕРГО» співпрацює з виробниками та дистриб'юторами котельного, насосного, трубопровідного та електротехнічного обладнання. Компанія позиціонує себе як партнер з доступом до найкращих умов

постачання завдяки досвіду ЕРС-контрактів. Бальна оцінка ключових груп постачальників наведена в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7.

Бальна оцінка постачальників ТОВ «ЄВРОТЕХЕНЕРГО»

Група постачальників	Якість обладнання	Надійність поставок	Ціновий рівень	Імідж і стійкість	Гнучкість умов	Сума
Вітчизняні виробники котельного обладнання	4	4	5	4	5	22
Провідні європейські бренди (Viessmann, Bosch)	5	4	2	5	3	19
Насосне обладнання (Grundfos, Wilo)	5	4	3	5	3	20
Електротехнічне обладнання (Schneider, ABB)	5	4	3	5	3	20
Системи автоматики та КВП (вітчизняні)	3	4	5	3	4	19
Будівельні матеріали (регіональні постачальники)	3	5	5	3	5	21

Джерело: розроблено автором; шкала 1-5: 1 - низький рівень, 5 - дуже високий.

Аналіз демонструє збалансовану базу постачання: вітчизняні виробники забезпечують кращу гнучкість і ціну, тоді як провідні європейські бренди - вищий технічний рівень. Диверсифікація постачальників мінімізує ризики перебоїв у ланцюгах постачання в умовах воєнного часу. Найвищу загальну оцінку отримали вітчизняні виробники котельного обладнання (22 бали) завдяки поєднанню привабливої ціни та гнучкості умов співпраці. Це свідчить про

раціональну стратегію закупівель підприємства, яка дозволяє оптимізувати собівартість проєктів без суттєвої втрати якості.

На ринку теплоенергетичного інжинірингу ТОВ «ЄВРОТЕХЕНЕРГО» конкурує з великими будівельними холдингами, спеціалізованими інжиніринговими компаніями та виробниками енергетичного обладнання. Порівняльний профіль основних конкурентів - з виокремленням їхніх сильних та слабких сторін і загроз для ЄТЕ - наведено у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8.

Профіль конкурентів ТОВ «ЄВРОТЕХЕНЕРГО»

Параметр	ДТЕК Інжиніринг	E.NEXT International	Schneider Electric UA	Регіональний інжинір. підрядник
Спеціалізація	Велика енергетика, електростанції, ВДЕ	Електротехніка, АСУ ТП, щитове обладнання	Автоматизація, розподіл енергії, IoT	Будівельно-монтажні та інжинірингові роботи
Географія	Вся Україна (великі проєкти)	Міжнародна (Україна + ЄС)	Глобальна (офіс в Україні)	Переважно регіони 1-2
Сильні сторони	Великий досвід і ресурси материнської компанії ДТЕК; реалізація проєктів будь-якого масштабу	Широкий асортимент, міжнародні стандарти; сильна цифрова присутність	Глобальний бренд, технологічне лідерство, розвинена сервісна мережа	Нижча ціна, гнучкість, знання локального ринку
Слабкі сторони	Орієнтація на великий бізнес; менш гнучкий для малих і середніх проєктів	Немає власного виробництва котлів; когенерація - не профільний напрям	Преміум-ціни недоступні для малого бізнесу; не спеціалізується на котельнях	Обмежений досвід складних ЕРС-проєктів; вузька географія охоплення
Маркетингова активність	Активна: PR, ЗМІ, LinkedIn, галузеві виставки	Активна: цифровий маркетинг, LinkedIn, конференції	Дуже активна: глобальні кампанії, контент-маркетинг	Мінімальна: переважно рекомендації
Ціновий сегмент	Високий	Середній - Високий	Преміум	Низький - Середній

Продовження таблиці 2.8.

Загроза для ЄТЕ	Пряма конкуренція за великі промислові проекти та B2G-тендери	Перетин у постачанні обладнання та автоматизації об'єктів	Тиск на сегмент великих клієнтів, що можуть обрати бренд	Цінова конкуренція у малих і регіональних проектах
Можливість співпраці з ЄТЕ	Субпідряд на малі та середні об'єкти за великими контрактами ДТЕК	ЄТЕ як клієнт E.NEXT при закупівлі щитового обладнання	Постачання обладнання для проектів ЄТЕ	Залучення як субпідрядників у регіонах

Джерело: розроблено автором на основі аналізу відкритих даних компаній[1,2,9].

Профільний аналіз конкурентів підтверджує, що ТОВ «ЄВРОТЕХЕНЕРГО» займає унікальну нішу: поєднання власного виробництва, повного циклу ЕРС-послуг та спеціалізації в когенерації не має прямих аналогів серед розглянутих гравців. Критичним недоліком залишається низька маркетингова активність порівняно з ДТЕК Інжиніринг, E.NEXT та Schneider. Завершивши аналіз мікросередовища, перейдемо до оцінки факторів макросередовища ТОВ «ЄВРОТЕХЕНЕРГО» за допомогою PEST-аналізу.

PEST-аналіз є одним із базових інструментів стратегічного маркетингового аналізу, що дозволяє систематично оцінити вплив зовнішніх факторів на діяльність підприємства. Для ТОВ «ЄВРОТЕХЕНЕРГО» PEST-аналіз охоплює чотири групи макрофакторів: політико-правові (Political), економічні (Economic), соціально-демографічні (Social) та технологічні (Technological).

Таблиця 2.9.

PEST-аналіз маркетингового середовища ТОВ «ЄВРОТЕХЕНЕРГО»

Фактор	Прояв фактору	Вплив на підприємство	Можливість / Загроза
Р - Політичні фактори			
Державна енергетична політика України	Підтримка модернізації теплогенеруючих систем, розвиток розподіленої генерації	Збільшення попиту на будівництво котельень, енергетичний інжиніринг та модернізацію систем теплопостачання	Можливість
Воєнний стан та	Руйнування	Зростання попиту на	Можливість

енергетична безпека	енергетичної інфраструктури та потреба у резервних джерелах енергії	автономні енергетичні рішення, когенераційні системи та локальні котельні	
Державні закупівлі (Prozorro)	Активне використання тендерних процедур для закупівлі енергетичних послуг	Можливість отримання великих контрактів, розширення B2G-сегменту	Можливість
Регуляторні зміни та бюрократичні процедури	Необхідність отримання дозволів, сертифікації та дотримання стандартів	Збільшення адміністративних витрат і тривалості реалізації проєктів	Загроза
Е - Економічні фактори			
Загальний стан економіки України	Поступове економічне відновлення, але нестабільність бізнес-середовища	Коливання попиту на інвестиційні проєкти у сфері енергетики	Загроза / Можливість
Інфляція та коливання валютного курсу	Зростання вартості обладнання та матеріалів, особливо імпортованих	Підвищення собівартості проєктів та ризик зниження маржинальності	Загроза
Попит на енергонезалежність бізнесу	Підприємства прагнуть зменшити залежність від централізованих енергомереж	Зростання попиту на когенерацію, міні-ТЕС, модернізацію теплогенерації	Можливість
Розвиток промислового та аграрного сектору	Підприємства потребують енергетичних рішень для виробництва	Розширення B2B-ринку для інжинірингових послуг	Можливість
С - Соціальні фактори			
Підвищена увага до енергоефективності	Бізнес і громади зацікавлені у зниженні енергоспоживання	Зростання попиту на енергоефективні технології та модернізацію систем	Можливість
Попит на енергетичну безпеку	Підприємства прагнуть забезпечити безперебійне тепло- та енергопостачання	Підвищення інтересу до комплексних енергетичних рішень	Можливість
Дефіцит кваліфікованих інженерних кадрів	Відтік спеціалістів та зростання конкуренції за фахівців	Підвищення витрат на персонал та складність реалізації проєктів	Загроза
Довіра до підрядників	У B2B-секторі важлива репутація, портфоліо та досвід	Перевага компаній із великим досвідом реалізації проєктів	Можливість
Т - Технологічні фактори			
Розвиток технологій енергоефективності	Впровадження сучасних котлів, когенерації,	Можливість пропонувати інноваційні енергетичні рішення	Можливість

	автоматизації систем		
Цифровізація проектування	Використання 3D-моделювання, сучасного програмного забезпечення	Підвищення ефективності проектування та реалізації проєктів	Можливість
Інновації у сфері енергетики	Зростання ролі альтернативної енергетики та гібридних систем	Необхідність постійного технологічного оновлення	Загроза / Можливість
Розвиток цифрового маркетингу	B2B-клієнти шукають постачальників через онлайн-канали	Необхідність активного розвитку цифрових комунікацій	Можливість

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства.

Проведений PEST-аналіз дозволяє визначити ключові фактори макросередовища, що впливають на діяльність ТОВ «ЄВРОТЕХЕНЕРГО». Найбільший вплив на підприємство мають політичні та економічні фактори, оскільки енергетичний сектор України значною мірою залежить від державної політики, інвестицій у модернізацію енергетичної інфраструктури та загального стану економіки.

Політичне середовище створює сприятливі умови для розвитку підприємства, оскільки державна енергетична політика спрямована на модернізацію систем теплопостачання та розвиток розподіленої генерації. Крім того, активне використання системи публічних закупівель відкриває можливості для отримання нових контрактів та розширення співпраці з державними та муніципальними організаціями. Водночас воєнний стан та регуляторні обмеження можуть створювати додаткові ризики для реалізації інвестиційних проєктів.

Економічні фактори мають подвійний вплив на діяльність підприємства. З одного боку, зростає попит на автономні енергетичні рішення та модернізацію теплогенеруючих систем, що створює нові можливості для розвитку бізнесу. З іншого боку, інфляційні процеси, коливання валютного курсу та нестабільність економічного середовища можуть підвищувати собівартість реалізації енергетичних проєктів.

Соціальні фактори свідчать про зростання попиту на енергоефективні технології та підвищення уваги до енергетичної безпеки. Водночас дефіцит кваліфікованих інженерних кадрів може обмежувати темпи розвитку підприємства та збільшувати витрати на персонал.

Технологічні фактори загалом мають позитивний вплив на діяльність підприємства, оскільки розвиток сучасних енергетичних технологій, цифрового проектування та автоматизації дозволяє компанії пропонувати клієнтам більш ефективні та інноваційні рішення. Проте для збереження конкурентоспроможності підприємству необхідно постійно інвестувати у технологічне оновлення та розвиток інженерних компетенцій.

Отже, результати PEST-аналізу свідчать про те, що зовнішнє середовище діяльності ТОВ «ЄВРОТЕХЕНЕРГО» характеризується значними можливостями для розвитку, пов'язаними із зростанням попиту на енергоефективні та автономні енергетичні системи. Водночас підприємству необхідно враховувати економічні ризики, регуляторні зміни та кадрові обмеження при формуванні маркетингової стратегії та плануванні подальшого розвитку.

Якщо PEST-аналіз дозволив окреслити ринковий контекст та зовнішні чинники впливу, то оцінка внутрішнього середовища спрямована на виявлення того, наскільки ефективно ТОВ «ЄВРОТЕХЕНЕРГО» використовує наявний потенціал для реалізації ринкових можливостей. Ключовим інструментом такого дослідження є аналіз маркетингового комплексу підприємства, що дає змогу комплексно оцінити відповідність товарної, цінової, збутової та комунікаційної політики вимогам цільових сегментів ринку. Детальний аналіз маркетингової діяльності за елементами наведено у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10.

**Аналіз маркетингової діяльності ТОВ «ЄВРОТЕХЕНЕРГО» за елементами
комплексу маркетингу**

№	Елемент / показник	Характеристика поточного стану	Оцінка (1-5)	Пріоритет вдоск.
ТОВАРНА ПОЛІТИКА				
1.1	Широта асортименту	Три напрями: виробництво (КУМ, парогенератори), будівництво (котельні, когенерація, міні-ТЕС), послуги (консалтинг, монтаж, сервіс)	5	Низький
1.2	Глибина асортименту	КУМ водонагрівні та парові, мобільні парогенератори, різні типи котелень	4	Низький
1.3	Унікальність продукту	Єдиний підрядник від ТЕО до сервісу; унікальна компетенція в когенерації на різних видах палива	5	Низький
1.4	Якість та стандарти	Дотримання національних та міжнародних будівельних норм; 3D-проектування	4	Середній
1.5	Сервіс і гарантії	Власний сервісний відділ, гарантійні зобов'язання; потенціал розвитку сервісних контрактів	3	Середній
ЦІНОВА ПОЛІТИКА				
2.1	Гнучкість цінкових стратегій	Індивідуальне кошторисне ціноутворення для кожного проекту відповідно до ТЗ замовника	4	Середній
2.2	Прозорість ціноутворення	Відсутність публічних орієнтирів ускладнює первинний контакт; прозоро для тендерів	2	Високий
2.3	Конкурентоспроможність ціни	Середньо-високий сегмент виправданий комплексністю; оптимізація через гнучкий підбір постачальників	4	Середній
2.4	Управління умовами оплати	Практика відстрочки платежу - зростання ДЗ покупців на 312,6% у 2025 р. потребує контролю	3	Середній
ЗБУТОВА ПОЛІТИКА				
3.1	Охоплення ринку	Вся Україна; офіс у Києві; 827 реалізованих котелень у різних регіонах	4	Середній
3.2	Прямий продаж	Основний канал - прямі переговори з B2B-замовниками; висока якість персональних комунікацій	4	Низький
3.3	Тендерний канал (Prozorro)	Понад 103 процедури - важливий B2G-канал; формує верифіковану репутацію	4	Низький
3.4	Партнерські мережі	Відсутність системних партнерств з регіональними проектними організаціями	2	Високий
ПОЛІТИКА ПРОСУВАННЯ				

Продовження таблиці 2.10.

4.1	Активність рекламної діяльності	Переважно пасивна: сайт, Facebook (702 підп.), Instagram (27 підп.); відсутній системний контент-маркетинг і SEO	2	Високий
4.2	Дієвість стимулюючого впливу	«Сарафанне радіо» та портфоліо - основні інструменти; відсутній email-маркетинг і LinkedIn	2	Високий
4.3	Цифрова присутність	Трьомовний сайт - базовий актив; Instagram-портфоліо - перспективний канал; LinkedIn відсутній	2	Високий
4.4	Участь у виставках / конференціях	Епізодична участь у галузевих заходах; відсутній системний підхід	2	Середній
4.5	PR та управління репутацією	Портфоліо відомих клієнтів - сильний PR-інструмент; відсутні кейс-стаді та публічні відгуки	3	Середній

Джерело: розроблено автором; бальна шкала: 1 - дуже низький рівень, 5 - дуже високий.

Аналіз маркетингового комплексу виявляє характерну диспропорцію: рівень товарної та збутової політики є досить високим (4-5 балів), тоді як комунікаційна активність потребує суттєвого вдосконалення (2 бали). Підприємство має найвищий пріоритет для розвитку у сфері просування: рекламна діяльність, цифрова присутність, стимулювання попиту та партнерські мережі отримали оцінку 2/5 і статус «Високий пріоритет». Розглянемо детально кожен елемент маркетингового комплексу підприємства:

1. Товарна політика. Товарна пропозиція ТОВ «ЄВРОТЕХЕНЕРГО» охоплює три взаємопов'язані напрями: виробництво (КУМ водонагрівні та парові, мобільні парогенератори, металоконструкції), будівництво (стаціонарні котельні «під ключ», когенераційні системи, міні-ТЕС) та послуги (консалтинг, ТЕО, 3D-проектування, монтаж, сервіс). Компанія позиціонує себе як чи не єдина в Україні, що реалізує когенераційні проекти найвищої складності з використанням електроенергії з різного роду палива.

2. Цінова політика. Специфіка ринку B2B передбачає індивідуальне кошторисне ціноутворення для кожного проекту на основі технічного завдання замовника. Участь у тендерних процедурах (Prozorro) вимагає прозорого ціноутворення при роботі з держзамовниками.
3. Збутова політика. Основний канал збуту - прямий продаж без посередників. Географічно компанія охоплює всю Україну; головний офіс у Києві (вул. Дружківська, 10). Сайт функціонує трьома мовами (UA/EN/RU), що демонструє готовність до роботи з міжнародними замовниками.
4. Комунікаційна політика та цифрова присутність. Офіційний сайт eurotechenergo.com.ua є центральним цифровим активом - містить портфоліо проектів, каталог послуг та форму зворотного зв'язку. Facebook-сторінка (@eurotechenergo) налічує 702 підписники, Instagram (@eurotechenergo) - 27 підписників. Присутність у 103+ тендерних процедурах Prozorro формує верифіковану репутацію надійного постачальника [11,12].

Порівняльна оцінка цифрових каналів наведена у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11.

**Порівняльна оцінка каналів цифрових комунікацій ТОВ
«ЄВРОТЕХЕНЕРГО»**

Канал	Статус / охоплення	Сильні сторони	Слабкі сторони
Сайт eurotechenergo.com.ua	Активний, 3 мови	Повне портфоліо, каталог послуг, форма зворотнього зв'язку	Відсутній блог, слабе SEO, немає відгуків
Facebook (@eurotechenergo)	702 підписники	Присутність, публікації проектів	Низька частота публікацій, мала залученість

Продовження таблиці 2.11.

Instagram (@eurotechenergo)	27 підписників	Візуальне портфоліо об'єктів, монтажний процес	Потребує системної контент-стратегії
Prozorro (тендери)	103+ процедур	Верифікований статус надійного постачальника	Охоплює лише державних замовників
LinkedIn	Не виявлено активності	-	Відсутність корпоративного профілю в ключовій B2B-мережі
Email-маркетинг	Не виявлено	-	Відсутній систематичний e-mail канал для роботи з клієнтською базою

Джерело: розроблено автором на основі аналізу сторінок підприємства в соціальних мережах [11,12,19].

Офіційний сайт eurotechenergo.com.ua є добре структурованим і інформативним ресурсом. Він містить окремі розділи для виробничого, будівельного та сервісного напрямів діяльності, перелік послуг, галерею реалізованих об'єктів, блок клієнтів із логотипами відомих компаній-замовників і контактну форму. Трьомовна версія сайту (UA/EN/RU) свідчить про готовність до роботи з міжнародними замовниками. Наявність реальних фотографій об'єктів і технічних схем суттєво підвищує довіру до компанії і є важливим аргументом у процесі прийняття рішення потенційним замовником [19].

Серед виявлених недоліків сайту слід відзначити відсутність блогу або розділу з корисними матеріалами, що обмежує можливості контент-маркетингу і SEO-просування. Відсутні також публічні відгуки та рейтинги клієнтів, що в умовах B2B-ринку є важливим чинником довіри. Недостатньо розвиненою є мобільна версія і швидкість завантаження сторінок.

Facebook-сторінка ТОВ «ЄВРОТЕХЕНЕРГО» (@eurotechenergo) функціонує з помірною активністю і налічує 702 підписники. На сторінці публікується інформація про виконані проекти, технічні рішення та діяльність компанії. Для ринку B2B у промисловому секторі кількість підписників не є визначальним показником: важливіше - якість контенту і рівень залученості цільової аудиторії - інженерів, технічних директорів і закупівельників

промислових підприємств. Водночас частота публікацій і ступінь взаємодії з аудиторією на Facebook-сторінці могли б бути суттєво підвищені для зміцнення цифрового авторитету компанії [11].

Instagram-активність підприємства є окремим і перспективним напрямом цифрових комунікацій. ТОВ «ЄВРОТЕХЕНЕРГО» веде сторінку в Instagram, де публікує візуальний контент, що відображає ключові аспекти діяльності компанії: фотографії завершених і поточних об'єктів, процес монтажу складного обладнання, когенераційні установки і котельні різного масштабу. Незважаючи на те, що Instagram традиційно асоціюється з B2C-ринками, для інжинірингових компаній ця платформа виконує важливу функцію візуального портфоліо і демонстрації технічних компетенцій. В умовах, коли рішення про вибір підрядника частково формується через вивчення його публічного образу, активна Instagram-присутність дозволяє ТОВ «ЄВРОТЕХЕНЕРГО» виокремитись серед конкурентів і сформувати додатковий канал залучення потенційних замовників. Окремого значення набуває використання хештегів галузевої тематики (#котельня, #когенерація, #промисловебудівництво, #теплоенергетика) і геомаркування завершених об'єктів, що розширює органічне охоплення цільової аудиторії [12].

Присутність на платформі Prozorro (система публічних закупівель) є важливим специфічним каналом цифрових комунікацій для ТОВ «ЄВРОТЕХЕНЕРГО» у взаємодії з державними та муніципальними замовниками. Участь у понад 103 тендерних процедурах формує верифіковану публічну репутацію надійного постачальника і підтверджує відповідність підприємства вимогам державних замовників [10].

Таким чином, комплексна діагностика маркетингової діяльності ТОВ «ЄВРОТЕХЕНЕРГО» засвідчила, що підприємство функціонує на перспективному і зростаючому ринку теплоенергетичного інжинірингу, характеристиками якого є зростання попиту на когенераційні системи та

децентралізовані рішення теплопостачання в умовах воєнного часу. Аналіз мікросередовища виявив широку і диверсифіковану клієнтську базу з пріоритетними агропромисловим та промисловим сегментами, раціональну стратегію закупівель у постачальників і унікальну конкурентну нішу, що не має прямих аналогів серед розглянутих гравців ринку. Оцінка маркетингового комплексу підтвердила суттєву диспропорцію між сильною товарною пропозицією (оцінки 4–5 балів) і критично слабкою комунікаційною активністю (2 бали), а аналіз цифрових каналів зафіксував відсутність системного контент-маркетингу, LinkedIn-присутності та email-маркетингу.

2.3. SWOT-аналіз маркетингового середовища та визначення резервів розвитку маркетингової діяльності підприємства

Підсумком комплексного дослідження маркетингового середовища ТОВ «СВРОТЕХЕНЕРГО», проведеного в попередніх підрозділах, є інтегрований SWOT-аналіз, що систематизує отримані дані та є методологічною основою для розробки рекомендацій щодо вдосконалення маркетингової діяльності підприємства. SWOT-аналіз дозволяє поєднати результати вивчення зовнішнього та внутрішнього середовища й отримати збалансовану оцінку маркетингового потенціалу та ринкового положення компанії.

Методологія SWOT-аналізу передбачає виокремлення чотирьох груп факторів: сильних сторін (Strengths) і слабких сторін (Weaknesses) як елементів внутрішнього середовища, що піддаються управлінню, а також можливостей (Opportunities) і загроз (Threats) зовнішнього середовища, що не залежать безпосередньо від підприємства, однак суттєво впливають на характер і результати його маркетингової діяльності [5].

Перш ніж сформувати зведену SWOT-матрицю. Для систематизованого відображення результатів діагностики маркетингового середовища складено зведену SWOT-матрицю ТОВ «ЄВРОТЕХЕНЕРГО» (таблиця 2.12), яка інтегрує всі чотири групи факторів і є методологічною основою для розробки стратегічних рекомендацій.

Таблиця 2.12.

SWOT-матриця маркетингового середовища ТОВ «ЄВРОТЕХЕНЕРГО»

Зовнішнє середовище → Внутрішнє середовище ↓	МОЖЛИВОСТІ (О) - зважена оцінка 4,08	ЗАГРОЗИ (Т) - зважена оцінка 3,86
	O1. Зростання попиту на когенерацію і автономну генерацію O2. Державна стратегія розподіленої генерації до 2035 р. O3. Міжнародне фінансування відновлення (€7,8 млрд) O4. Масштабний попит аграрного сектора O5. Прогноз будівельного ринку \$150 млрд до 2030 р. O6. Розвиток LinkedIn і B2B-контент-маркетингу	T1. Воєнні ризики і перебої в постачанні T2. Відтік кваліфікованих кадрів за кордон T3. Зростання вартості імпортного обладнання T4. Інтенсифікація конкуренції після відновлення ринку T5. Бюрократичні бар'єри та нестабільність регулювання
СИЛЬНІ СТОРОНИ (S) - зважена оцінка 4,29	СиМ - Стратегія зростання (SO)	СиЗ - Стратегія захисту (ST)
S1. Комплексний підхід «під ключ» S2. Портфоліо 827+ реалізованих котелень S3. Унікальна компетенція у когенерації та міні-ТЕС S4. Клієнти-лідери ринку (Kernel, Auchan, LISOD) S5. Досвід 103+ тендерних процедур (Prozorro) S6. 3D-проектування та міжнародні стандарти S7. Трьомовний сайт, присутність у Facebook	• Активна участь у галузевих виставках та конференціях з когенерації (S3+O1+O2) • Розробка кейс-стаді по реалізованих проектах для залучення міжнародного фінансування (S2+O3) • Цільові пропозиції для агрохолдингів із демонстрацією реалізованих об'єктів (S4+O4) • Позиціонування як повноцикловий ЕРС-підрядник на зростаючому будівельному ринку (S1+O5) • Просування тендерного досвіду через LinkedIn та B2B-контент (S5+S7+O6)	• Систематична публікація відгуків клієнтів і детального портфоліо для утримання позиції в умовах посилення конкуренції (S1+S2+T4) • Активна участь у тендерах Prozorro як стабільний канал залучення в умовах нестабільного регулювання (S5+T5) • Акцент на стандартах якості та 3D-проектуванні як аргумент проти іноземних конкурентів (S6+T4) • Налагоджена система ЕРС-контрактів для мінімізації ризиків перебоїв у

та Instagram		постачанні (S1+T1+T3)
СЛАБКІ СТОРОНИ (W) - зважена оцінка 3,32	СлМ - Стратегія розвитку (WO)	СлЗ - Стратегія виживання (WT)
W1. Відсутність системного контент-маркетингу і SEO W2. Немає активного профілю в LinkedIn W3. Відсутній системний email-маркетинг W4. Мало публічних відгуків і кейс-стаді W5. Низька частота і залученість у соцмережах W6. Переважання пасивних каналів залучення клієнтів	• SEO-оптимізація сайту та запуск блогу з галузевим контентом для органічного залучення B2B-клієнтів (W1+O1+O5) • Створення та розвиток корпоративного профілю LinkedIn для виходу на аграрний і будівельний сегменти (W2+O4+O6) • Запуск регулярних email-розсилок для наявних та потенційних клієнтів із галузевими новинами (W3+O2+O3) • Підготовка детальних кейс-стаді для залучення міжнародних інвесторів і грантових програм (W4+O3) • Підвищення частоти публікацій у соцмережах з фокусом на реалізованих проектах (W5+O6)	• Розробка системи проактивного пошуку клієнтів та партнерств з регіональними проектними організаціями (W6+T4) • Формування антикризового комунікаційного плану для збереження репутації в умовах воєнних ризиків (W4+T1) • Посилення внутрішнього HR-бренду для утримання кваліфікованих фахівців і зниження кадрових ризиків (W6+T2) • Диверсифікація комунікаційних каналів для зниження залежності від пасивного «сарафанного радіо» (W5+W6+T4+T5)

Джерело: розроблено автором на основі результатів діагностики маркетингового середовища ТОВ «ЄВРОТЕХЕНЕРГО».

Аналіз зведеної SWOT-матриці ТОВ «ЄВРОТЕХЕНЕРГО» виявляє характерну асиметрію між виробничо-технічним і маркетинговим потенціалом підприємства. Зважена оцінка сильних сторін (4,29 бали) підтверджує потужну операційну базу: комплексний ЕРС-підхід, портфоліо 827+ реалізованих об'єктів, унікальні компетенції у когенерації та міні-ТЕС, відносини з клієнтами-лідерами ринку. Водночас рівень проблемності слабких сторін (3,32 бали) фіксує системний дефіцит у сфері цифрових маркетингових комунікацій: підприємство фактично не використовує потенціал SEO, LinkedIn, контент-маркетингу та email-кампаній. Баланс внутрішнього середовища (+0,97) є позитивним, проте відносно невеликим, що означає: конкурентна перевага є реальною, але

вразливою за умови активізації суперників [18].

Зовнішнє середовище 2024–2025 років формує виключно сприятливий контекст для зростання: зважена оцінка можливостей (4,08 бали) відображає збіг зростаючого попиту на когенерацію, державної стратегії розподіленої генерації до 2035 р., міжнародних програм фінансування відновлення (€7,8 млрд) та прогнозованого розширення будівельного ринку. Рівень загроз (3,86 бали) є суттєвим - передусім через воєнні ризики та відтік кваліфікованих кадрів, - однак позитивний баланс зовнішнього середовища (+0,22) підтверджує: ринок пропонує більше можливостей, ніж генерує загроз. Загальний стратегічний баланс (+1,19) засвідчує наявність усіх передумов для динамічного розвитку підприємства.

Ключовий висновок SWOT-аналізу полягає в тому, що головне обмеження зростання ТОВ «ЄВРОТЕХЕНЕРГО» лежить не у виробничій чи технічній площині, а виключно у сфері маркетингових комунікацій. Пріоритетними є дві стратегічні комбінації: SO-стратегія - використання компетенцій у когенерації для освоєння зростаючого ринку - та WO-стратегія - системне впровадження цифрових інструментів для усунення комунікаційного дефіциту. Саме реалізація цих напрямів дозволить конвертувати наявний операційний потенціал підприємства у стійкі маркетингові переваги, що й визначає зміст рекомендацій третього розділу.

На основі зведеної SWOT-матриці формуються чотири типи стратегічних комбінацій, що визначають можливі напрями розвитку маркетингової діяльності підприємства. Кожна стратегічна комбінація відповідає певній парі квадрантів SWOT-матриці та передбачає специфічний підхід до використання ресурсів і управління ризиками.

SO-стратегія (Сила + Можливості) є найбільш перспективним і пріоритетним напрямом для ТОВ «ЄВРОТЕХЕНЕРГО». Вона передбачає активне використання сильних сторін підприємства для освоєння ринкових

можливостей. Зокрема, унікальна компетенція у когенерації (S3) в поєднанні зі зростаючим попитом на автономну генерацію (O1) та державною стратегією розподіленої генерації (O2) формує потужний імпульс для розширення частки ринку в найперспективнішому сегменті. Широке портфоліо реалізованих об'єктів (S2) і відносини з клієнтами-лідерами (S4) є важливим ресурсом для залучення міжнародного фінансування (O3) і освоєння аграрного сегмента (O4). Реалізація SO-стратегії є стратегічним пріоритетом і потребує посилення активних маркетингових комунікацій для демонстрації ринку наявного потенціалу підприємства.

WO-стратегія (Подолання Слабкостей через Можливості) спрямована на усунення маркетингових недоліків, використовуючи для цього ринкові можливості. Саме це поєднання є найбільш актуальним з точки зору вдосконалення маркетингової діяльності: ринкові можливості зростання (O1, O4, O5) вимагають від компанії активного виходу на потенційних замовників, тоді як слабкі сторони в цифрових комунікаціях (W1-W5) знижують ефективність такого виходу. Розвиток контент-маркетингу, SEO, LinkedIn і email-маркетингу дозволить перетворити наявні ринкові можливості на реальні замовлення, долаючи існуючий дефіцит активних маркетингових інструментів.

ST-стратегія (Сила проти Загроз) полягає у використанні конкурентних переваг підприємства для нейтралізації або мінімізації зовнішніх загроз. Комплексний підхід «під ключ» (S1) і велике портфоліо (S2) допомагають утримувати лояльних клієнтів в умовах посилення конкуренції (T4). Досвід роботи у тендерах (S5) знижує вразливість від нестабільності регуляторного середовища (T5). Налагоджена система постачання у рамках ЕРС-контрактів частково нейтралізує ризики перебоїв у ланцюгах постачання (T1) і здорожчання обладнання (T3).

WT-стратегія (Мінімізація Слабкостей і Загроз) є захисною і застосовується для уникнення ситуацій, де слабкості підприємства

поглиблюються під впливом зовнішніх загроз. Для ТОВ «ЄВРОТЕХЕНЕРГО» найбільш критичним є поєднання слабкості в залученні нових клієнтів (W6) з ризиком посилення конкуренції (T4): пасивна маркетингова позиція в умовах зростання ринку і приходу нових гравців може призвести до втрати частки ринку. Тому мінімізація цього ризику є одним із ключових обґрунтувань необхідності реформування маркетингових комунікацій.

На основі проведеного SWOT-аналізу сформовано чотири типи стратегічних комбінацій, кожна з яких відповідає певній парі квадрантів матриці та визначає конкретні маркетингові резерви і пріоритетні заходи щодо їх реалізації (таблиця 2.13).

Таблиця 2.13

**Стратегічні комбінації SWOT та пріоритетні резерви розвитку
маркетингової діяльності ТОВ «ЄВРОТЕХЕНЕРГО»**

Тип стратегії	Комбінація факторів	Маркетинговий резерв	Пріоритетні заходи
SO (агресивна)	$S1+S3 \times O1+O2$	Розширення ринкової частки в когенерації та міні-ТЕС	Активна участь у виставках; кейс-стаді по когенераційних проектах; цільові пропозиції для агрохолдингів
WO (розвиткова)	$W1+W2+W3 \times O4+O5+O6$	Посилення цифрових маркетингових комунікацій	SEO-оптимізація сайту; запуск LinkedIn; email-маркетинг; регулярний контент у Instagram і Facebook
ST (конкурентна)	$S1+S2+S5 \times T4+T5$	Зміцнення конкурентної позиції та репутації	Публікація відгуків клієнтів; участь у тендерах; підкреслення портфоліо у B2B-комунікаціях

Продовження таблиці 2.13.

WT (захисна)	$W6 \times T4$	Перехід від пасивних до активних каналів залучення клієнтів	Розробка системи проактивного пошуку клієнтів; партнерства з проектними організаціями в регіонах
--------------	----------------	---	--

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства.

На основі проведеного SWOT-аналізу ідентифіковано ключові резерви розвитку маркетингової діяльності ТОВ «ЄВРОТЕХЕНЕРГО», що являють собою невикористані або недостатньо використані можливості підвищення ефективності маркетингового комплексу підприємства.

Першим і найбільш значущим резервом є розвиток системи цифрових маркетингових комунікацій. Незважаючи на наявність корпоративного сайту, Facebook і Instagram-сторінок, підприємство не реалізовує повний потенціал цифрового маркетингу. Відсутність SEO-оптимізації, контент-маркетингу і присутності в LinkedIn обмежує органічне залучення нових потенційних замовників. За оцінками фахівців у галузі B2B-маркетингу, до 70% процесу прийняття рішення про вибір підрядника відбувається ще до першого контакту з компанією - через вивчення її онлайн-присутності, відгуків і публікацій. Отже, посилення цифрових комунікацій здатне суттєво розширити воронку залучення клієнтів без значних фінансових витрат.

Другим резервом є систематичне формування і просування кейс-стаді та відгуків клієнтів. Попри наявність широкого портфолію реалізованих об'єктів, підприємство не конвертує цей актив у структуровані маркетингові матеріали - детальні описи проектів з конкретними технічними показниками, фотографіями і відгуками замовників. Публікація таких матеріалів на сайті, в соціальних мережах і у спеціалізованих галузевих виданнях може суттєво підвищити рівень довіри потенційних замовників і скоротити цикл прийняття рішення.

Третім резервом є цілеспрямований розвиток сегмента аграрного бізнесу

як пріоритетної цільової аудиторії. Аграрний сектор України демонструє стабільно високий попит на автономні котельні та когенераційні системи, а агрохолдинги вже представлені у клієнтській базі ТОВ «ЄВРОТЕХЕНЕРГО». Розробка спеціалізованих маркетингових пропозицій для цього сегмента, участь у профільних аграрних виставках і конференціях та підготовка галузевих кейс-стаді дозволили б значно збільшити частку замовлень з аграрного сектора.

Четвертим резервом є розширення географії охоплення через розвиток партнерських мереж. На сьогодні підприємство переважно залучає клієнтів через прямий контакт і рекомендації, що обмежує географічний охопит і виключає з поля зору потенційних замовників у регіонах. Встановлення партнерських відносин з регіональними проектними і будівельними організаціями дозволило б розширити географію залучення замовлень без необхідності відкриття власних регіональних представництв.

Таблиця 2.14

**Зведена оцінка маркетингового потенціалу та резервів розвитку ТОВ
«ЄВРОТЕХЕНЕРГО»**

Показник	Зважена оцінка	Максимально можливе значення	Рівень реалізації, %
Сильні сторони (S)	4,29	5,00	85,8%
Слабкі сторони (W) - рівень проблемності	3,32	5,00	66,4%
Можливості (O)	4,08	5,00	81,6%
Загрози (T) - рівень ризику	3,86	5,00	77,2%
Баланс внутрішнього середовища (S-W)	+0,97	-	-
Баланс зовнішнього середовища (O-T)	+0,22	-	-
Загальний стратегічний баланс (S-W + O-T)	+1,19	-	-

Джерело: розроблено складено на основі результатів SWOT-аналізу

Загальний стратегічний баланс підприємства (+1,19) є позитивним, що

підтверджує наявність умов для розвитку і зростання. Рівень реалізації сильних сторін - 85,8% - свідчить про достатньо ефективне використання внутрішнього потенціалу в операційній діяльності. Водночас рівень проблемності слабких сторін - 66,4% - і показник ризику загроз - 77,2% - вказують на значний простір для вдосконалення маркетингової діяльності та підвищення стійкості підприємства до зовнішніх ризиків.

Узагальнюючи результати SWOT-аналізу маркетингового середовища ТОВ «ЄВРОТЕХЕНЕРГО», можна сформулювати такі ключові висновки щодо резервів розвитку маркетингової діяльності.

Підприємство має потужну операційну і репутаційну базу, яка суттєво перевищує більшість конкурентів за глибиною технічних компетенцій, масштабом реалізованих проектів і диверсифікованістю клієнтської бази. Це є стратегічним активом, що поки що недостатньо конвертується у маркетингові переваги. Головний резерв підприємства лежить не у виробничій чи технічній сфері, а у сфері маркетингових комунікацій: система просування підприємства не відповідає масштабу його діяльності і потенціалу ринку.

Ринкові умови 2024-2025 років є виключно сприятливими для активної маркетингової позиції: зростання попиту на когенерацію, масштабні програми відновлення та постійний попит аграрного сектора формують значний обсяг потенційних замовлень. Підприємство, що першим у своєму сегменті системно впровадить сучасні B2B-маркетингові інструменти - SEO, LinkedIn, контент-маркетинг, email-кампанії - отримає суттєву конкурентну перевагу на зростаючому ринку.

Таким чином, результати комплексного SWOT-аналізу підтверджують доцільність і необхідність розробки стратегічних рекомендацій щодо вдосконалення маркетингової діяльності ТОВ «ЄВРОТЕХЕНЕРГО», зосереджених насамперед на розвитку системи цифрових комунікацій, активізації роботи з цільовими сегментами і формуванні системного підходу до

контент-маркетингу та управління репутацією. Реалізація цих рекомендацій і складатиме предмет третього розділу дипломної роботи.

Висновок до розділу 2

На основі проведеного комплексного дослідження маркетингового середовища та маркетингової діяльності ТОВ «ЄВРОТЕХЕНЕРГО» сформульовано такі ключові висновки.

Організаційно-економічна характеристика підприємства засвідчує, що ТОВ «ЄВРОТЕХЕНЕРГО», засноване у 2012 році, займає стійку нішу на ринку теплоенергетичного інжинірингу України. Підприємство здійснює діяльність за 11 зареєстрованими КВЕД, що відображає комплексний характер роботи: від виробництва котлів і парогенераторів до інжинірингового консультування та сервісного обслуговування. Аналіз матриці функцій підрозділів виявив, що ключовою операційною ланкою є керівник проектів, однак функція маркетингу і залучення клієнтів не має виділеного відповідального виконавця, що є структурним чинником слабкості комунікаційної діяльності. Аналіз балансу за 2024 рік виявив неоднозначну динаміку: загальний обсяг активів скоротився на 48,0% - з 102 812,9 тис. грн до 53 439,5 тис. грн - переважно внаслідок зменшення виробничих запасів на 65,5%, що свідчить про активне виконання замовлень і реалізацію накопичених ресурсів. Позитивними тенденціями є зростання залишку грошових коштів на 237,4% та збільшення залишкової вартості основних засобів на 267,0%, що відображає зміцнення виробничої бази підприємства. Порівняльний аналіз за 2024–2025 роки підтвердив стійку тенденцію зростання: валюта балансу збільшилась на 216,3% і сягнула 169 009,5 тис. грн; попри скорочення виручки на 12,1%, чистий прибуток зріс на 11,4% - до

14 770,6 тис. грн - завдяки більш вираженому скороченню собівартості на 17,7%; рентабельність продажів підвищилась з 6,4% до 8,2%; гроші та їх еквіваленти зросли на 365,5%, а власний капітал - на 72,1% за рахунок накопичення нерозподіленого прибутку.

Діагностика маркетингової діяльності виявила значну диспропорцію між рівнем продуктової та збутової політики і комунікаційною активністю підприємства. Аналіз ринкового середовища показав, що підприємство функціонує у виключно сприятливій кон'юктурі: руйнування енергетичної інфраструктури стимулювало різке зростання попиту на автономні рішення теплопостачання і когенерацію, державна стратегія розподіленої генерації до 2035 року та програми міжнародного фінансування відновлення України відкривають значні можливості для зростання, а прогнозоване розширення будівельного ринку до \$150 млрд до 2030 року стосується профільної діяльності компанії. Товарна пропозиція є широкою : підприємство реалізувало понад 827 котелень, охопивши теплоносіями 56 584 км², має унікальну компетенцію у когенерації та міні-ТЕС, а клієнтами є визнані лідери ринку - Kernel, COFCO Agri, ДП «Антонов», Auchan Ukraine, LISOD та інші. Аналіз профілю споживчих сегментів виявив диверсифіковану структуру клієнтської бази: агропромисловість становить близько 30%, промислові підприємства - 25%, комерція та девелопмент - 20%, медицина й освіта - 10%, державні замовники - 15%. Оцінка постачальників за п'ятьма критеріями засвідчила збалансовану стратегію закупівель: найвищий сукупний рейтинг отримали вітчизняні виробники котельного обладнання завдяки оптимальному співвідношенню ціни та гнучкості умов співпраці. Профільний аналіз конкурентів підтвердив унікальну нішу підприємства: жоден із розглянутих гравців - ДТЕК Інжиніринг, E.NEXT International, Schneider Electric UA та регіональні підрядники - не поєднує власного виробництва, повного ЕРС-циклу та спеціалізації у когенерації. Водночас усі основні конкуренти демонструють значно вищу маркетингову

активність через LinkedIn, контент-маркетинг та галузеві конференції. Аналіз макросередовища за методологією PEST систематизував ключові фактори впливу: сприятливі політичні умови (державна підтримка когенерації, Prozotto), подвійний характер економічних факторів (зростання попиту як можливість, інфляція як загроза), дефіцит кваліфікованих кадрів як соціальна загроза та розвиток цифрових інструментів як технологічна можливість. Оцінка маркетингового комплексу виявила критичну диспропорцію: товарна і збутова складові отримали оцінки 4-5 балів із 5, тоді як усі показники комунікаційної діяльності - лише 2 бали з позначкою «Високий пріоритет вдосконалення». Аналіз цифрових каналів зафіксував конкретні прогалини: Facebook-сторінка налічує лише 702 підписники при низькій частоті публікацій, Instagram-присутність потребує системної контент-стратегії, корпоративний профіль у LinkedIn - ключовій B2B-платформі - відсутній, email-маркетинг не ведеться.

Результати кількісного SWOT-аналізу дозволили отримати об'єктивні характеристики маркетингового потенціалу підприємства. Зважена оцінка сильних сторін становить 4,29 бали, що відповідає рівню реалізації внутрішнього потенціалу 85,8% і підтверджує операційну потужність: комплексний підхід «під ключ», широке портфоліо реалізованих об'єктів, унікальні компетенції у когенерації, відносини з клієнтами-лідерами ринку та досвід участі у понад 103 тендерних процедурах Prozotto. Зважена оцінка слабких сторін становить 3,32 бали, а рівень їх проблемності - 66,4%, що вказує на значний простір для вдосконалення: системний дефіцит охоплює відсутність SEO і контент-маркетингу, LinkedIn, email-маркетингу та кейс-стаді. Баланс внутрішнього середовища склав +0,97. Зважена оцінка можливостей зовнішнього середовища становить 4,08 бали, загроз - 3,86 бали, баланс зовнішнього середовища - +0,22. Загальний стратегічний баланс, розрахований як сума балансів внутрішнього і зовнішнього середовищ, склав +1,19, що є позитивним і підтверджує наявність усіх умов для розвитку. На основі аналізу стратегічних комбінацій

SO/WO/ST/WT ідентифіковано чотири ключові резерви розвитку маркетингової діяльності: посилення цифрових маркетингових комунікацій через SEO-оптимізацію, запуск LinkedIn та системний email-маркетинг; систематичне формування кейс-стаді та публічних відгуків клієнтів для конвертації потужного портфоліо у маркетингові матеріали; цілеспрямоване освоєння аграрного сегмента через спеціалізовані пропозиції та участь у профільних виставках; розширення географічного охоплення через розвиток партнерських мереж із регіональними проектними організаціями.

Узагальнюючи результати другого розділу, ТОВ «ЄВРОТЕХЕНЕРГО» є підприємством із потужним виробничо-технічним потенціалом і стійкими фінансовими показниками, головний резерв якого лежить у сфері маркетингових комунікацій: система просування не відповідає ані масштабу діяльності компанії, ані потенціалу ринку, що формується.

РОЗДІЛ 3.

РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

3.1. Обґрунтування стратегічних напрямів удосконалення маркетингової діяльності ТОВ «ЄВРОТЕХЕНЕРГО»

Результати проведеного комплексного дослідження маркетингового середовища ТОВ «ЄВРОТЕХЕНЕРГО», дають підставу для формулювання конкретних стратегічних напрямів удосконалення маркетингової діяльності підприємства. Встановлено, що попри стійку виробничо-технічну позицію - портфолію з 827 реалізованих котелень, система маркетингових комунікацій не відповідає ні масштабу діяльності компанії, ні потенціалу ринку, що розвивається. Загальний стратегічний баланс підприємства (+1,19) підтвердив наявність об'єктивних передумов для зростання, однак реалізація цього потенціалу потребує системних маркетингових рішень.

Обґрунтування стратегічних напрямів базується на результатах кількісного SWOT-аналізу, оцінки маркетингового комплексу (де комунікаційний блок отримав найнижчі оцінки - 2 бали з 5 за всіма показниками) та аналізу конкурентного середовища, в якому всі основні суперники - ДТЕК Інжиніринг, E.NEXT International, Schneider Electric UA - демонструють значно вищу маркетингову активність. Виявлені диспропорції визначають критичні точки докладання зусиль.

На основі систематизації результатів аналізу та виявлених резервів розвитку визначено п'ять стратегічних напрямів удосконалення маркетингової діяльності ТОВ «ЄВРОТЕХЕНЕРГО», кожен з яких характеризується конкретним змістом заходів і відповідним рівнем пріоритетності. Систематизований перелік цих напрямів наведено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

**Стратегічні напрями вдосконалення маркетингової діяльності ТОВ
«ЄВРОТЕХЕНЕРГО»**

Стратегічний напрям	Зміст заходів	Пріоритет
Цифрова маркетингова комунікація	Створення LinkedIn-сторінки, SEO-оптимізація сайту, системний email-маркетинг, збільшення активності в соціальних мережах	Високий
Контент-маркетинг та репутаційний менеджмент	Формування бібліотеки кейс-стаді, збір відгуків клієнтів, публікації в галузевих виданнях, розробка контент-стратегії	Високий
Сегментована маркетингова стратегія (агросектор)	Окрема маркетингова пропозиція для агрохолдингів, участь у виставках AgroExpo / AgroWeek, галузеві кейс-стаді	Середній
Розвиток партнерських мереж та географічне розширення	Укладення угод із регіональними проектними організаціями, дилерська мережа, партнерські реферальні програми	Середній
Організаційне забезпечення маркетингової функції	Призначення відповідального за маркетинг, формування маркетингового бюджету, KPI маркетингової діяльності	Базовий

Джерело: розроблено автором на основі результатів аналізу маркетингового середовища ТОВ «ЄВРОТЕХЕНЕРГО».

Перший і найбільш пріоритетний напрям - розвиток цифрових маркетингових комунікацій. Проведений аналіз, зафіксував критичний стан комунікаційної діяльності: Facebook-сторінка налічує лише 702 підписники при нерегулярних публікаціях, корпоративний профіль у LinkedIn - ключовій платформі для B2B-комунікацій у промисловому секторі - відсутній, email-маркетинг не ведеться системно. Водночас усі прямі конкуренти підприємства активно використовують саме ці канали для залучення клієнтів і формування репутації галузевого лідера. Вирішення цієї проблеми потребує комплексу взаємопов'язаних заходів: створення і систематичного ведення сторінки компанії

у LinkedIn, впровадження SEO-оптимізації корпоративного сайту для підвищення видимості у пошукових системах, а також запуску регулярних email-розсилок для наявних і потенційних клієнтів.

Другий стратегічний напрям - системний контент-маркетинг і управління репутацією. Попри наявність широкого та унікального портфоліо реалізованих об'єктів, підприємство не трансформує цей актив у структуровані маркетингові матеріали. Детальні описи проектів, конкретні технічні показники, фотографії об'єктів і публічні відгуки замовників практично відсутні у відкритих джерелах. У B2B-сегменті, де цикл прийняття рішення є тривалим і вимагає від потенційного замовника значного рівня довіри до підрядника, публічна репутація та доведена компетентність відіграють ключову роль. Формування бібліотеки кейс-стаді, активна публікація матеріалів у спеціалізованих виданнях і відгалуження контент-стратегії для різних цифрових каналів здатні суттєво скоротити цикл залучення нових замовників.

Третій напрям - сегментована маркетингова стратегія для агропромислового сектора. Аналіз клієнтської бази, показав, що агропромисловість формує близько 30% клієнтського портфеля і є найбільшим сегментом за часткою. Серед реалізованих проектів - відомі агрохолдинги Kernel і COFCO Agri, що є переконливими референсами. Водночас підприємство не має спеціалізованої маркетингової пропозиції для цього сегмента і не бере участі у профільних галузевих заходах - зокрема, AgroExpo та AgroWeek. Розробка пакету маркетингових матеріалів, адаптованих до потреб аграрного бізнесу, та участь у тематичних виставках є логічним і практично реалізованим кроком.

Четвертий напрям - розвиток партнерських мереж і розширення географічного охоплення. Поточна модель залучення клієнтів базується переважно на прямому контакті та рекомендаціях, що обмежує охоплення нових ринків. Встановлення партнерських відносин із регіональними проектними і будівельними організаціями, впровадження реферальних програм і формування

дилерської мережі дозволили б кратно збільшити географію залучення замовлень без необхідності відкриття власних регіональних представництв. Актуальність цього напрямку підсилюється прогнозованим розширенням будівельного ринку України до 150 млрд дол. до 2030 року.

П'ятий напрям - базовий, але критично необхідний: організаційне забезпечення маркетингової функції. Як було встановлено в підрозділі 2.1, функція маркетингу не має виділеного відповідального виконавця, що є структурним чинником слабкості всієї комунікаційної системи підприємства. Без визначення відповідального за маркетинг, формування бюджету та системи ключових показників ефективності (KPI) жоден із вищенаведених напрямів не може бути реалізований системно і сталого ефекту від разових заходів не досягти.

Для забезпечення узгодженості між результатами аналізу і запропонованими рекомендаціями здійснено перехресну верифікацію: кожен стратегічний напрям оцінено на відповідність чотирьом вимірам SWOT-матриці - використання сильних сторін, усунення слабкостей, реалізація можливостей і нейтралізація загроз. Результати цієї перевірки наведено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

**Відповідність стратегічних напрямів результатам SWOT-аналізу ТОВ
«СВРОТЕХЕНЕРГО»**

Стратегічний напрям	Використовує силу (S)	Усуває слабкість (W)	Реалізує можливість (O)	Нейтралізує загрозу (T)
Цифрова маркетингова комунікація	Портфоліо 827+ об'єктів, відносини з клієнтами-лідерами	Відсутність LinkedIn, email-маркетингу, низький охопит	Розвиток цифрових інструментів, зростання попиту на когенерацію	Активніший маркетинг конкурентів (ДТЕК, E.NEXT, Schneider)
Контент-маркетинг та репутаційний менеджмент	Унікальні компетенції у когенерації, успішні ЕРС-проекти	Відсутність структурованих кейс-стаді та публічних відгуків	Програми відновлення інфраструктури, зростання B2B попиту	Репутаційні ризики в умовах конкурентного тиску

Продовження таблиці 3.2.

Сегментована стратегія (агросектор)	Наявні клієнти Kernel, COFCO Agri; компетенція у котельнях	Відсутність спеціалізованих пропозицій для агросегмента	Стабільний попит АПК на автономні системи теплопостачання	Цінова конкуренція від регіональних підрядників
Партнерські мережі та географічне розширення	Досвід 103+ тендерів Prozorro; широка географія реалізованих проектів	Залучення клієнтів лише через прямий контакт і рекомендації	Розширення будівельного ринку до \$150 млрд до 2030 р.	Географічні обмеження охоплення нових регіональних ринків
Організаційне забезпечення маркетингу	Сильне фінансове становище: чистий прибуток 14 770,6 тис. грн	Відсутній відповідальний за маркетинг, немає бюджету і KPI	Державна підтримка когенерації; Ukraine Investment Framework	Ризик втрати ринкових можливостей через відсутність реакції

Джерело: складено автором на основі SWOT-аналізу та стратегічного аналізу маркетингового середовища.

Верифікація підтверджує, що всі п'ять стратегічних напрямів є узгодженими: кожен з них адресує щонайменше два-три виміри SWOT-матриці одночасно. Найбільш комплексними є перші два напрями - цифрові комунікації та контент-маркетинг, - які задіюють всі чотири виміри: спираються на сильні сторони (унікальне портфоліо, клієнти-лідери ринку), усувають ключові слабкості (відсутність LinkedIn, email-маркетингу, кейс-стаді), реалізують актуальні можливості (розвиток цифрових інструментів, попит на когенерацію) і нейтралізують загрозу активнішого маркетингу конкурентів[1].

Для визначення черговості реалізації та розподілу ресурсів здійснено порівняльну оцінку стратегічних напрямів за п'ятьма критеріями: потенційний вплив на виручку, здатність вирішити ключові слабкості, швидкість впровадження, рівень витрат (за зворотною шкалою: 5 балів означають мінімальні витрати) та відповідність ринковим можливостям. Кожен критерій оцінено за шкалою від 1 до 5 балів. Результати матриці пріоритетності наведено

в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Матриця пріоритетності стратегічних напрямів удосконалення маркетингової діяльності ТОВ «ЄВРОТЕХЕНЕРГО»

Стратегічний напрям	Вплив на виручку (1-5)	Вирішення ключових слабкостей (1-5)	Швидкість впровадження (1-5)	Витрати (5=низькі, 1=високі)	Відповідність ринку. можливостям (1-5)	Загальний бал
Цифрова маркетингова комунікація	5	5	4	4	5	23
Контент-маркетинг та репутаційний менеджмент	4	5	4	4	5	22
Сегментована стратегія (агросектор)	4	3	3	3	4	17
Партнерські мережі та географічне розширення	4	3	2	3	4	16
Організаційне забезпечення маркетингу	3	4	3	4	3	17

Джерело: розроблено автором (шкала оцінювання: 1 - мінімальне значення критерію, 5 - максимальне; за критерієм «витрати» 5 означає мінімальні витрати на впровадження).

Матриця пріоритетності засвідчує, що найвищий сукупний бал за п'ятьма критеріями отримали перші два напрями - цифрова маркетингова комунікація (23 бали) і контент-маркетинг та репутаційний менеджмент (22 бали). Це зумовлено їх потенційно значним впливом на залучення клієнтів і виручку, безпосереднім вирішенням найгостріших слабкостей, відносно невисокими витратами на

впровадження та максимальною відповідністю поточним ринковим можливостям.

Сегментована маркетингова стратегія для агросектора та розвиток партнерських мереж отримали 17 і 16 балів відповідно і класифіковані як напрями середнього пріоритету. Вони потребують дещо більше часу та координаційних зусиль для реалізації, однак стратегічно важливі для середньострокового зростання. Організаційне забезпечення маркетингу, отримавши 17 балів, є обов'язковою інституційною передумовою для ефективної реалізації всіх інших напрямів - без неї жодний захід не матиме системного і сталого характеру.

Визначені стратегічні напрями формують цілісну маркетингову програму, яка відображає логіку переходу від «маркетингу за потребою» до системної, проактивної маркетингової діяльності. Її реалізація дозволить ТОВ «СВРОТЕХЕНЕРГО» не лише усунути виявлені слабкості, але й трансформувати унікальний виробничо-технічний потенціал підприємства у конкурентну маркетингову перевагу на ринку теплоенергетичного інжинірингу України.

3.2. Розробка маркетингової стратегії підприємства

Під маркетинговою стратегією підприємства розуміється сукупність цілей, принципів, пріоритетних напрямів і конкретних заходів маркетингової діяльності, спрямованих на зміцнення ринкової позиції, розширення клієнтської бази та підвищення ефективності залучення замовників відповідно до виявлених резервів і ринкових можливостей.

По-перше, підприємство має потужний виробничо-технічний потенціал,

який поки що недостатньо конвертується у маркетингові переваги: аудиторія не знає про унікальні компетенції ТОВ «ЄВРОТЕХЕНЕРГО» настільки, наскільки їх реально демонструє виконане портфоліо. По-друге, ринкова кон'юнктура 2025–2027 років є виключно сприятливою: зростання попиту на автономне тепlopостачання та когенерацію, масштабні програми відновлення інфраструктури і стабільно високий попит аграрного сектора формують значний обсяг нереалізованого попиту. По-третє, усунення виявленої диспропорції між рівнем продуктової пропозиції (оцінка 4–5 балів) і комунікаційної активності (2 бали) є основним вектором стратегії.

Загальна архітектура маркетингової стратегії ТОВ «ЄВРОТЕХЕНЕРГО» включає п'ять взаємопов'язаних стратегічних блоків, які реалізуються паралельно і підсилюють один одного. Структурну схему стратегії наведено нижче рис 3.1.



Рис. 3.1

Архітектура маркетингової стратегії ТОВ «ЄВРОТЕХЕНЕРГО» на 2025–2027 рр.

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства.

Ключова стратегічна мета - збільшення кількості нових вхідних звернень

від потенційних клієнтів через цифрові канали не менш ніж на 30% протягом перших 12 місяців реалізації стратегії. Досягнення цієї мети забезпечується системною роботою за кожним із п'яти стратегічних блоків.

Перший і найбільш деталізований блок - стратегія цифрових маркетингових комунікацій. Вона охоплює п'ять інструментальних каналів, для кожного з яких визначено конкретні заходи, відповідальних, орієнтовні терміни і бюджет. Плановий перелік заходів за цифровими каналами наведено у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

**План заходів з розвитку цифрових маркетингових комунікацій ТОВ
«ЄВРОТЕХЕНЕРГО»**

Канал / інструмент	Конкретні заходи	Відповідальний	Терміни
LinkedIn (корпоративна сторінка)	Реєстрація сторінки компанії; публікації 3-4 рази на тиждень: кейси, технічні статті, новини ринку; таргетована реклама на ЛПР промислових підприємств та агрохолдингів	Маркетолог / SMM-спеціаліст	Місяць 1–2
SEO-оптимізація сайту	Технічний аудит сайту; семантичне ядро за напрямками (котельні, когенерація, міні-ТЕС); оптимізація метатегів, заголовків, швидкості; створення блогу з галузевими статтями (2 статті/місяць)	SEO-фахівець (аутсорс)	Місяць 1-3
Email-маркетинг	Сегментація клієнтської бази (агро, промисловість, комерція, держзамовники); розробка шаблонів; щомісячна розсилка з кейсами, новинами, акціями; ланцюжок follow-up після виставок	Маркетолог	Місяць 2-3
Facebook / Instagram	Контент-план: 5 публікацій/тиждень; відео з будівельного процесу та готових об'єктів; Stories з технічними фактами; таргетована реклама на інженерів і закупівельників	SMM-спеціаліст	Місяць 1-2
Google Ads (контекстна реклама)	Кампанії за ключовими запитами «будівництво котельні», «когенерація Україна», «міні-ТЕС»; ремаркетинг на відвідувачів сайту; сезонні кампанії перед опалювальним сезоном	PPC-спеціаліст (аутсорс)	Місяць 3-4

Джерело: розроблено автором на основі аналізу цифрових каналів підприємства та ринкових ставок.

Пріоритетним цифровим каналом є LinkedIn, оскільки саме ця платформа є основним майданчиком B2B-комунікацій у промисловому та інжиніринговому секторах. За даними дослідження LinkedIn Marketing Solutions, до 80% B2B-лідів у промисловому сегменті генерується через LinkedIn-активність. Відсутність корпоративного профілю є найбільш критичним дефіцитом у поточному маркетинговому комплексі підприємства, особливо у порівнянні з конкурентами - ДТЕК Інжиніринг, E.NEXT International та Schneider Electric, які активно ведуть сторінки з тисячами підписників[18].

Паралельно із запуском LinkedIn необхідно провести SEO-оптимізацію корпоративного сайту eurotechenergo.com.ua. Аналіз показав відсутність на сайті блогу і корисних матеріалів - головного інструменту органічного залучення трафіку у B2B. Семантичне ядро для SEO має охоплювати запити за основними напрямками діяльності: «будівництво котельні Україна», «когенерація для підприємства», «міні-ТЕС ціна», «автономне теплопостачання агрохолдинг» тощо. Регулярна публікація фахових статей у блозі (2 статті на місяць) забезпечить зростання органічного трафіку і позиціонування ТОВ «ЄВРОТЕХЕНЕРГО» як галузевого експерта.

Другий стратегічний блок - контент-маркетинг і репутаційний менеджмент. Його реалізація передбачає систематичне формування і просування різних форматів контенту: від повних кейс-стаді до відеоматеріалів і галузових статей. Архітектуру контент-стратегії за типами матеріалів наведено в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Контент-стратегія ТОВ «ЄВРОТЕХЕНЕРГО»: типи матеріалів та канали розміщення

Тип контенту	Структура / зміст	Цільовий сегмент	Канал розміщення	Частота
--------------	-------------------	------------------	------------------	---------

Продовження таблиці 3.5.

Повний кейс-стаді (PDF + web)	Назва об'єкта; завдання замовника; технічне рішення; реалізовані потужності; строки; результат в цифрах (економія, ефективність); відгук замовника	Усі B2B-сегменти	Сайт, LinkedIn, Email	1 кейс / міс
Галузевий кейс (агро)	Специфіка котельні для агрохолдингу; паливо; строки монтажу; ROI для агропідприємства; посилання на об'єкти Kernel / COFCO Agri	Агропромисловість	LinkedIn, Facebook, галузеві видання АПК	1 раз / квартал
Технічна стаття / експертний матеріал	Порівняння типів палива для котелень; переваги когенерації для промисловості; автономне тепло- та електропостачання в умовах блекаутів	Технічні директори, головні інженери	Блог сайту, LinkedIn, профільні ЗМІ	2 статті / міс
Відеоконтент (Reels / YouTube)	Відеофіксація монтажу котелень; огляди завершених об'єктів; відео-відгуки замовників; «День з інженером» - контент про виробничий процес	Широка B2B-аудиторія	Instagram, Facebook, YouTube, LinkedIn	1–2 відео / міс
Новини та анонси	Участь у виставках; нові контракти; введення в експлуатацію об'єктів; отримання сертифікатів; коментарі до новин галузі	Усі сегменти + медіа	Facebook, LinkedIn, Email	За потребою (мін. 2/міс)

Джерело: розроблено автором на основі аналізу даних підприємства.

Особливого значення набуває формування бібліотеки кейс-стаді. На першому етапі пріоритетом є розробка трьох флагманських кейс-стаді за найбільш релевантними напрямками: когенераційний проект для промислового підприємства, котельня для агрохолдингу та міні-ТЕС для великого комплексу. Кожен кейс має містити не лише описову частину, а й конкретні кількісні показники: обсяг виробленого тепла та електроенергії, строки реалізації,

розраховану економію коштів замовника, відгук відповідального представника клієнта. Такий формат є найбільш переконливим аргументом для потенційного замовника, що перебуває на стадії вибору підрядника.

Третій блок стратегії - сегментована маркетингова пропозиція для агропромислового сектора. Агросегмент є найбільшим за часткою в клієнтській базі підприємства (~30%) і водночас демонструє стабільно зростаючий попит на автономні рішення. Стратегія передбачає розробку спеціалізованого пакету маркетингових матеріалів, адаптованих до специфіки агробізнесу: брошури із прикладами котелень для зернових терміналів, олієжирових комбінатів та тваринницьких комплексів; калькулятор ROI для агропідприємства; галузеві кейс-стаді із посиланнями на реалізовані об'єкти Kernel та COFCO Agri.

Четвертий блок - розвиток партнерських мереж. Стратегія передбачає залучення 3-5 регіональних проектних організацій як партнерів протягом першого року реалізації. Для цього розробляється партнерська програма із чітко визначеними умовами: розмір реферальної винагороди, механізм оформлення направлень, навчальні матеріали для партнерів. Партнерська мережа дозволить розширити географію залучення замовлень без відкриття власних представництв.

П'ятий блок - організаційне забезпечення маркетингової функції. Без вирішення організаційного питання жодна з перелічених ініціатив не матиме системного і сталого характеру. Стратегія передбачає призначення відповідального за маркетинг (маркетолога або маркетингового менеджера - штатного або на умовах аутсорсу), розробку маркетингового бюджету і системи показників ефективності (KPI), а також впровадження CRM-системи для відстеження вхідних звернень і конверсій.

Для оцінки результативності реалізації маркетингової стратегії визначено систему ключових показників ефективності (KPI), що охоплюють усі рівні маркетингової воронки - від охоплення і трафіку до конкретних нових клієнтів і повернення на інвестиції. Систему KPI наведено у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6.

Система KPI маркетингової стратегії ТОВ «ЄВРОТЕХЕНЕРГО»

Показник (KPI)	Метод вимірювання	Базове значення (2025 р.)	Цільове значення (через 12 міс.)	Відповідальний
Кількість вхідних звернень через цифрові канали (лідів/міс)	CRM-система, Google Analytics	~3-5	≥ 15	Маркетолог
Органічний трафік на сайт (відвідувань/міс)	Google Search Console	< 500	≥ 2 000	SEO-фахівець
Підписники LinkedIn (корпоративна сторінка)	LinkedIn Analytics	0 (відсутній)	≥ 500	SMM-спеціаліст
Охоплення Facebook (середнє/публікацію)	Facebook Insights	~200-400	≥ 1 500	SMM-спеціаліст
Відкритість email-розсилок (Open Rate)	Email-платформа (SendPulse / Mailchimp)	Не ведеться	≥ 25%	Маркетолог
Кількість опублікованих кейс-стаді (штук/рік)	Внутрішній облік контенту	0	≥ 10	Маркетолог
Кількість нових клієнтів з цифрових каналів (договорів/рік)	CRM-система	~1-2	≥ 5	Директор з продажів
ROI маркетингових витрат (відношення виручки від нових клієнтів до бюджету)	Фінансова звітність + CRM	-	≥ 3:1	Керівник

Джерело: розроблено автором на основі галузевих бенчмарків B2B-маркетингу.

Реалістичність встановлених цільових значень KPI підтверджується загальноприйнятими бенчмарками для B2B-підприємств інжинірингового сектора. Зростання органічного трафіку з менш ніж 500 до 2 000 відвідувань на місяць за 12 місяців активної SEO-роботи є стандартним результатом для підприємств зі схожим початковим рівнем. Набір 500 підписників у LinkedIn за перший рік є консервативним орієнтиром - більшість промислових підприємств досягають цього показника за 6–8 місяців активного ведення сторінки. Цільовий

показник ROI не нижче 3:1 означає, що кожна вкладена гривня у маркетинг має генерувати щонайменше три гривні виручки від нових клієнтів - стандартний мінімум для B2B-маркетингу.

Для забезпечення практичної реалізації маркетингової стратегії розроблено дорожню карту із розподілом заходів за кварталами. Це дозволяє чітко визначити послідовність дій, уникнути перевантаження окремих стадій і забезпечити логічну наступність ініціатив. Дорожню карту впровадження наведено у таблиці 3.8.

Таблиця 3.8

**Дорожня карта реалізації маркетингової стратегії ТОВ
«ЄВРОТЕХЕНЕРГО»**

Захід / напрям	Квартал 1	Квартал 2	Квартал 3	Квартал 4
Призначення відповідального за маркетинг	●●●●			
Розробка маркетингового бюджету та KPI	●●●●			
Реєстрація та ведення LinkedIn-сторінки	●●●●	●●●●	●●●●	●●●●
SEO-аудит та оптимізація сайту	●●●●	●●●●	●●●●	●●●●
Запуск email-розсилок (сегментовано)	Підготовка	●●●●	●●●●	●●●●
Запуск Google Ads кампаній	Підготовка	Підготовка	●●●●	●●●●
Розробка перших 3 кейс-стаді (пріоритет - когенерація, агро)	●●●●			
Постійне виробництво контенту (статті, відео, кейси)	●●	●●●●	●●●●	●●●●
Розробка агро-пакету маркетингових матеріалів	Підготовка	●●●●		

Продовження таблиці 3.8.

Участь у AgroExpo / AgroWeek / EnergyDay		●●●●		●●●●
Укладення угод із 3–5 регіональними партнерами	Пошук	●●●●	●●●●	
Квартальний огляд KPI та коригування стратегії	●	●	●	●

Джерело: розроблено автором (●●●● - активна реалізація заходу у відповідному кварталі).

Дорожня карта відображає логіку «від фундаменту до надбудови»: у першому кварталі вирішуються організаційні питання і запускаються найменш затратні, але найбільш терміново необхідні канали (LinkedIn, SEO, перші кейс-стаді); у другому кварталі додаються email-маркетинг, Google Ads на підготовчій стадії та виставкова активність; третій і четвертий квартали зосереджені на масштабуванні, Google Ads у повному режимі і квартальних переглядах ефективності.

Таким чином, розроблена маркетингова стратегія являє собою комплексний, практично реалізовний план перетворення ТОВ «СВРОТЕХЕНЕРГО» з підприємства з пасивною маркетинговою позицією на активного ринкового гравця. Стратегія є збалансованою: вона враховує реальні ресурсні можливості підприємства, спирається на доведені сильні сторони, адресує конкретні виявлені слабкості і відповідає вимогам сприятливої ринкової кон'юнктури.

3.3. Оцінка економічної та комунікаційної ефективності запропонованих заходів

Оцінка ефективності маркетингових заходів є обов'язковим завершальним елементом розробленої стратегії і слугує обґрунтуванням доцільності

запропонованих інвестицій. Ефективність розглядається у двох вимірах: економічному - через розрахунок прогнозованого фінансового ефекту і повернення на маркетингові інвестиції, та комунікаційному - через оцінку якісних і кількісних змін у системі маркетингових комунікацій підприємства.

Вихідною базою для розрахунків є фактичні фінансові показники ТОВ «ЄВРОТЕХЕНЕРГО» за 2025 рік: чистий дохід від реалізації - 181 333,3 тис. грн, чистий прибуток - 14 770,6 тис. грн, рентабельність продажів - 8,2%. Маркетинговий бюджет сформовано на основі актуальних ринкових цін 2026 року з урахуванням розширеного переліку інструментів і підвищеної інтенсивності реалізації стратегії. Детальну структуру бюджету наведено у таблиці 3.9..

Таблиця 3.9.

Маркетинговий бюджет ТОВ «ЄВРОТЕХЕНЕРГО» на 12 місяців реалізації стратегії

Стаття витрат	Квартал 1, грн	Квартал 2, грн	Квартал 3, грн	Квартал 4, грн
Зарплата маркетолога (50 000 грн/міс × 3)	150 000	150 000	150 000	150 000
SEO-оптимізація сайту та ведення блогу (\$400/міс = 16 800 грн)	50 400	50 400	50 400	50 400
LinkedIn (контент + таргетована реклама)	60 000	90 000	90 000	90 000
Facebook / Instagram (\$200/міс = 8 400 грн/міс)	25 200	25 200	25 200	25 200
Google Ads (контекстна реклама)	-	170 000	150 000	170 000
Email-маркетинг (платформа + копірайтинг)	25 000	30 000	30 000	30 000
Виробництво кейс-стаді та відеоконтенту (20 000 грн/міс × 3)	60 000	60 000	60 000	60 000
Участь у виставках / конференціях (4 заходи на рік)	75 000	75 000	75 000	75 000

Продовження таблиці 3.9.

Партнерська програма (розробка матеріалів, реф. винагороди)	70 000	60 000	60 000	60 000
Впровадження CRM-системи (разова інвестиція, I квартал)	100 000	-	-	-
РАЗОМ, грн	615 600	710 600	690 600	710 600
ЗАГАЛЬНИЙ БЮДЖЕТ НА РІК, грн	2 727 400 грн (~1,50% від виручки 2025 р.)			

Джерело: розроблено автором на основі ринкових цін на маркетингові послуги в Україні.

Загальний маркетинговий бюджет становить 2 727 400 грн на рік, або 1,5% від виручки підприємства у 2025 році. Найбільшими статтями є зарплата маркетолога (600 000 грн/рік, 22,0%), Google Ads (490 000 грн/рік, 18,0%) і LinkedIn (330 000 грн/рік, 12,1%). Google Ads - для агресивнішого захоплення «гарячого» попиту у II–IV кварталах; LinkedIn-рекламу - для охоплення ЛПР промислових підприємств і агрохолдингів; кількість виставок - з 2 до 4 на рік; виробництво контенту - до 20 000 грн/міс. Окремою статтею виділено одноразові витрати на впровадження CRM-системи (100 000 грн у I кварталі), без якої неможливо забезпечити вимірювання ефективності стратегії.

Для розрахунку фінансового ефекту застосовується сценарний підхід. На відміну від традиційного підходу, що враховує лише прибуток першого року, у даному аналізі використано концепцію довгострокової цінності клієнта (LTV - Lifetime Value). Для ТОВ «ЄВРОТЕХЕНЕРГО» середній клієнт, як правило, реалізує 2-3 контракти протягом кількох років співпраці, що суттєво збільшує реальний економічний ефект від залучення кожного нового замовника. Результати сценарного аналізу наведено у таблиці 3.10.

Таблиця 3.10

Сценарний аналіз економічної ефективності маркетингової стратегії ТОВ «ЄВРОТЕХЕНЕРГО»

Показник	Консервативний сценарій	Базовий сценарій	Оптимістичний сценарій
Кількість нових клієнтів	3	5	8
Середня вартість 1-го контракту, тис. грн	2 500	3 500	5 000
Додаткова виручка (рік 1), тис. грн	7 500	17 500	40 000
Рентабельність продажів (за даними 2025 р.), %	8,2%	8,2%	8,2%
Додатковий чистий прибуток рік 1, тис. грн	615	1 435	3 280
Прогноз LTV клієнта (2–3 контракти), тис. Грн (LTV = середній прибуток з контракту × кількість повторних контрактів)	5 000–7 500	7 000–10 500	10 000–15 000
Сукупний прибуток за LTV- горизонтом, тис. грн	1 230–1 845	2 870–4 305	6 560–9 840
Бюджет маркетингової стратегії, тис. грн	2 727	2 727	2 727
Чистий ефект рік 1 (прибуток – бюджет), тис. грн	–2 112	–1 292	+553
Чистий ефект за LTV- горизонтом (середнє), тис. грн	–1 189	+812	+5 973
Revenue ROI рік 1 (виручка / бюджет)	2,75:1	6,4:1	14,7:1

Джерело: розраховано автором на основі фінансових показників ТОВ «ЄВРОТЕХЕНЕРГО» за 2025 р., KPI маркетингової стратегії та концепції LTV клієнта.

Аналіз таблиці засвідчує, що за оптимістичного сценарію (8 нових клієнтів, середній чек 5 000 тис. грн) стратегія забезпечує отримання чистого ефекту +553 тис. грн вже у перший рік і до +5 973 тис. грн за LTV-горизонтом. За базового сценарію Revenue ROI становить 6,4:1 - кожна вкладена в маркетинг гривня генерує 6,4 гривні виручки. Чистий ефект першого року є від'ємним (-1 292 тис. грн), що є характерним і очікуваним явищем для маркетингових стратегій у промисловому B2B з тривалим циклом продажу та значним обсягом початкових інвестицій. Проте вже з урахуванням LTV базовий сценарій переходить у зону позитивного ефекту (+812 тис. грн), що підтверджує стратегічну доцільність вкладень.

Вартість залучення одного клієнта (CAC) за базового сценарію становить 2

727 000(Бюджет маркетингової стратегії) / 5 (Кількість нових клієнтів) = 545 400 грн. При середньому LTV клієнта на рівні 7 000–10 500 тис. грн САС становить лише 5,2–7,8% від LTV, що є абсолютно прийнятним показником для промислового B2B-маркетингу і підтверджує ефективність запропонованого підходу у довгостроковій перспективі.

Комунікаційна ефективність стратегії відображає якісні і кількісні зміни у системі маркетингових комунікацій. Порівняльну оцінку стану кожного каналу наведено у таблиці 3.11.

Таблиця 3.11.

**Оцінка комунікаційної ефективності маркетингової стратегії ТОВ
«ЄВРОТЕХЕНЕРГО» за каналами**

Канал / інструмент	Базовий стан (до)	Цільовий стан (через 12 міс.)	Метод оцінки	Очікуваний ефект
LinkedIn	Відсутній	≥ 800 підписників, охоплення 3 000+/публікацію	LinkedIn Analytics	Прямий вихід на ЛПР промислових підприємств
SEO / органічний трафік	< 500 відвід./міс	≥ 2 500 відвід./міс, ТОП-10 за 5+ запитів	Google Search Console / Analytics	Зростання вхідних запитів без рекламного бюджету
Email-маркетинг	Не ведеться	Open Rate ≥ 25%, база ≥ 500 контактів	SendPulse / Mailchimp Analytics	Регулярний контакт із клієнтами
Facebook / Instagram	702 / 27 підписників	≥ 2 000 охоп./пост FB, ≥ 500 підп. IG	Facebook / Instagram Insights	Впізнаваність бренду у B2B та суміжній аудиторії
Контент-маркетинг (кейс-стаді, відео)	0 кейсів, 0 відео	≥ 12 кейс-стаді, ≥ 24 відео/рік	Перегляди / завантаження	Скорочення циклу прийняття рішення замовником
Google Ads	Відсутня	CTR ≥ 3%, CPC < 15 грн, конверсія ≥ 2%	Google Ads Dashboard	Залучення «гарячих» запитів у пошуковій видачі

Продовження таблиці 3.11.

Партнерська мережа	0 партнерів	5–7 регіональних партнерів, ≥ 3 реф. договори/рік	CRM-облік звернень	Розширення географії без власних представництв
CRM-система	Відсутня	100% вхідних звернень фіксується і опрацьовується	Конверсія ліда у договір	Прозорість воронки продажів і маркетингових KPI

Джерело: розроблено автором на основі цільових показників KPI маркетингової стратегії.

Ключовим комунікаційним результатом є системна трансформація цифрового профілю підприємства. Збільшення бюджету дозволяє досягти вищих цільових показників: охоплення у LinkedIn - до 3 000+ контактів на публікацію, органічний трафік сайту - до 2 500 відвідувань на місяць, аудиторія Facebook - до 2 000 охоплень на пост. Загальне сукупне щомісячне охоплення цільової аудиторії оцінюється на рівні не менше 20 000 контактів - більш ніж у 13 разів вище поточного рівня. Впровадження CRM-системи забезпечує прозорість усієї маркетингової воронки і дозволяє відстежувати конверсію від першого контакту до підписання договору.

Реєстр основних ризиків реалізації стратегії та заходи їх нейтралізації наведено у таблиці 3.12.

Таблиця 3.12

**Реєстр ризиків реалізації маркетингової стратегії ТОВ
«ЄВРОТЕХЕНЕРГО» та заходи нейтралізації**

Ризик	Ймовірність	Вплив на стратегію	Захід нейтралізації
Низька конверсія цифрових каналів у реальні запити (B2B з довгим циклом)	Середня	Недосягнення KPI по лідах	Паралельна робота з партнерами та виставками; щоквартальний перегляд KPI і перерозподіл бюджету між каналами

Продовження таблиці 3.12.

Висока вартість залучення клієнта (CAC) при повільному старті	Середня	Від'ємний ROI у перші 6 місяців	Акцент на швидких каналах (LinkedIn direct outreach, виставки) для отримання перших результатів; управління очікуваннями через LTV-підхід
Погіршення ринкової кон'юнктури або ескалація воєнного конфлікту	Низька	Скорочення попиту на нові проекти	Переорієнтація на сервісне обслуговування; акцент на антикризовій цінності автономних рішень
Недостатня залученість ЛПР через специфіку B2B-рішень	Середня	Нижче охоплення цільової аудиторії	Пріоритет LinkedIn і персоналізованого Email; участь у галузевих конференціях і виставках як основний канал прямого контакту
Плинність маркетингових кадрів і втрата накопиченої компетенції	Середня	Затримка і перезапуск процесів	Повне документування маркетингових процесів і контент-планів у CRM; можливість швидкого залучення заміни через агентство

Джерело: розроблено автором на основі дослідження маркетингової стратегії ТОВ «ЄВРОТЕХЕНЕРГО».

Аналіз ризиків засвідчує, що більшість загроз мають середній або низький рівень ймовірності і піддаються нейтралізації через гнучкі організаційні рішення. Особливу увагу приділено ризику від'ємного ROI у перші 6 місяців, який є прогнозованим і закономірним для B2B-стратегій з тривалим циклом продажу. Для його управління передбачено поєднання «швидких» каналів (LinkedIn direct outreach, виставки, Google Ads) - для отримання перших результатів - з «довгими» каналами (SEO, контент-маркетинг) - для забезпечення стабільного органічного зростання у середньостроковій перспективі.

Таким чином, розроблена маркетингова стратегія є економічно обґрунтованою і комунікаційно повноцінною. Бюджет у 2 727 400 грн (1,5% від виручки) відповідає рекомендованому діапазону для B2B і забезпечує достатню

інтенсивність маркетингових заходів для досягнення поставлених KPI. Revenue ROI 6,4:1 за базового сценарію, позитивний LTV-ефект і тринадцятикратне зростання комунікаційного охоплення підтверджують доцільність і стратегічну значущість запропонованих заходів для ТОВ «ЄВРОТЕХЕНЕРГО».

Висновки до розділу 3

Розроблені рекомендації охоплюють три взаємопов'язані складові: обґрунтування стратегічних напрямів, розробку маркетингової стратегії та оцінку її економічної і комунікаційної ефективності.

На основі результатів кількісного SWOT-аналізу (загальний стратегічний баланс +1,19), оцінки маркетингового комплексу (комунікаційний блок отримав найнижчі оцінки - 2 бали з 5 за всіма показниками) та аналізу конкурентного середовища обґрунтовано п'ять стратегічних напрямів удосконалення маркетингової діяльності підприємства. Перший і найбільш пріоритетний напрям - розвиток цифрових маркетингових комунікацій (23 бали за матрицею пріоритетності) - передбачає створення корпоративної сторінки у LinkedIn, SEO-оптимізацію сайту eurotechenergo.com.ua, запуск системного email-маркетингу та підвищення активності у Facebook та Instagram. Цей напрям є першочерговим, оскільки всі основні конкуренти підприємства - ДТЕК Інжиніринг, E.NEXT International та Schneider Electric UA - активно використовують зазначені інструменти, тоді як ТОВ «ЄВРОТЕХЕНЕРГО» не має присутності у ключовій B2B-мережі LinkedIn, а Facebook-сторінка налічує лише 702 підписники за нерегулярного оновлення.

Другий стратегічний напрям - контент-маркетинг і репутаційний менеджмент (22 бали) - спрямований на конвертацію потужного портфоліо підприємства (827+ реалізованих котелень) у структуровані маркетингові

матеріали: бібліотеку кейс-стаді, публічні відгуки замовників та галузеві публікації. Третій напрям - сегментована маркетингова стратегія для агропромислового сектора (17 балів) - орієнтований на цілеспрямоване освоєння найбільшого клієнтського сегмента (~30% клієнтської бази) через розробку спеціалізованих маркетингових пропозицій та участь у галузевих виставках AgroExpo і AgroWeek. Четвертий напрям - розвиток партнерських мереж і географічне розширення (16 балів) - передбачає залучення 3-5 регіональних проектних організацій як партнерів із реферальними програмами. П'ятий напрям - організаційне забезпечення маркетингової функції (17 балів) - є базовою передумовою реалізації всіх інших ініціатив: призначення відповідального за маркетинг, формування бюджету, впровадження системи KPI та CRM.

Здійснена перехресна верифікація п'яти стратегічних напрямів за чотирма вимірами SWOT-матриці підтвердила їх узгодженість: кожен напрям адресує щонайменше три з чотирьох вимірів одночасно - використовує наявні сильні сторони, усуває виявлені слабкості, реалізує зовнішні можливості і нейтралізує актуальні загрози. Найбільш комплексними є два перших напрями, які охоплюють усі чотири виміри SWOT і отримали найвищі оцінки за матрицею пріоритетності.

Маркетингова стратегія ТОВ «ЄВРОТЕХЕНЕРГО» на 2025-2027 роки включає п'ять взаємопов'язаних стратегічних блоків. Стратегічна мета - збільшення кількості вхідних звернень від потенційних клієнтів через цифрові канали не менш ніж на 30% протягом перших 12 місяців реалізації. Для кожного з п'яти цифрових каналів (LinkedIn, SEO, Email, Facebook/Instagram, Google Ads) визначено конкретні заходи, відповідальних і терміни. Пріоритетним каналом обрано LinkedIn - основний майданчик B2B-комунікацій у промисловому секторі, де до 80% лідів генерується через активну присутність компанії. Для SEO визначено семантичне ядро за ключовими напрямками діяльності та план регулярних галузевих публікацій (2 статті на місяць).

Контент-стратегія охоплює п'ять форматів матеріалів: повні кейс-стаді (1 на місяць), галузеві кейс-стаді для агросегмента (1 на квартал), технічні статті (2 на місяць), відеоконтент (1-2 на місяць) та новини і анонси (мінімум 2 на місяць). Для агропромислового сектора розроблено спеціалізований пакет маркетингових матеріалів із посиланнями на реалізовані об'єкти Kernel та COFCO Agri. Визначено систему з восьми КРІ: від кількості вхідних лідів (базове ~3-5, ціль ≥ 15 на місяць) і органічного трафіку (базове < 500 , ціль $\geq 2\,000$ відвідувань/міс) до кількості нових клієнтів (базове ~1-2, ціль ≥ 5 договорів/рік) і Revenue ROI (ціль $\geq 3:1$). Дорожня карта реалізації стратегії побудована за принципом «від фундаменту до надбудови»: перший квартал - організаційні питання і запуск LinkedIn, SEO, перших кейс-стаді; другий - email-маркетинг і виставкова активність; третій і четвертий - масштабування і Google Ads у повному режимі.

Маркетинговий бюджет сформовано на основі актуальних ринкових цін 2026 року: зарплата маркетолога - 50 000 грн/міс, SEO 16 800 грн, Facebook/Instagram - 8 400 грн, Google Ads - до 170 000 грн/квартал, виробництво контенту - 20 000 грн/міс, 4 виставки на рік по 75 000 грн. Загальний річний бюджет становить 2 727 400 грн, або 1,5% від виручки підприємства у 2025 році (181 333,3 тис. грн), що відповідає нижній межі рекомендованого діапазону для B2B-компаній (1,5-5%). Найбільшими статтями є зарплата маркетолога - 600 000 грн (22,0% бюджету), Google Ads - 490 000 грн (18,0%) і LinkedIn-реклама - 330 000 грн (12,1%).

Сценарний аналіз фінансового ефекту здійснено із застосуванням концепції довгострокової цінності клієнта (LTV), оскільки середній клієнт підприємства реалізує 2–3 контракти протягом кількох років співпраці. За базового сценарію (5 нових клієнтів із середньою вартістю першого контракту 3 500 тис. грн) Revenue ROI становить 6,4:1. Чистий ефект першого року є від'ємним (-1 292 тис. грн), що є очікуваним явищем для B2B-стратегій з тривалим циклом продажу, однак за LTV-горизонтом базовий сценарій

переходить у зону позитивного ефекту (+812 тис. грн). Оптимістичний сценарій (8 клієнтів, середній чек 5 000 тис. грн) забезпечує чистий ефект першого року +553 тис. грн і до +5 973 тис. грн за LTV-горизонтом. Вартість залучення одного клієнта (CAC) за базового сценарію становить 545 400 грн, або 5,2-7,8% від LTV клієнта, що є прийнятним показником для промислового B2B.

Оцінка комунікаційної ефективності засвідчила системну зміну цифрового профілю підприємства: перехід від фрагментарної присутності (702 підписники у Facebook, 27 в Instagram, відсутній LinkedIn, 0 кейс-стаді) до повноцінної багатоканальної моделі. Цільові показники після 12 місяців: LinkedIn - ≥ 800 підписників і охоплення 3 000+/публікацію, органічний трафік - $\geq 2 500$ відвідувань/міс, кейс-стаді - ≥ 12 /рік, відео - ≥ 24 /рік, партнерська мережа – 5-7 регіональних партнерів. Сукупне щомісячне охоплення зростає з $\sim 1 500$ до $\geq 20 000$ контактів - більш ніж у 13 разів. Аналіз п'яти ідентифікованих ризиків засвідчив, що більшість з них мають середній або низький рівень ймовірності і нейтралізуються через поетапну реалізацію стратегії та квартальний перегляд KPI.

Таким чином, результати третього розділу підтверджують можливість і доцільність системного вдосконалення маркетингової діяльності ТОВ «ЄВРОТЕХЕНЕРГО». Розроблена маркетингова стратегія є практично реалізованою, фінансово обґрунтованою і логічно узгодженою з результатами аналітичного дослідження. Її впровадження дозволить підприємству конвертувати унікальний виробничо-технічний потенціал - 827+ реалізованих котелень, компетенції у когенерації, клієнти-лідери ринку - у системні маркетингові переваги та суттєво підвищити ефективність залучення нових замовників у середньостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

Узагальнення теоретичного матеріалу засвідчило, що маркетингове середовище підприємства являє собою інтегровану трирівневу систему, яка охоплює внутрішнє середовище, зовнішнє мікросередовище безпосереднього оточення та макросередовище опосередкованого впливу. В умовах сучасної ринкової турбулентності традиційні методи маркетингового планування поступаються місцем адаптивним підходам, а здатність підприємства до динамічної реконфігурації ресурсів і компетенцій набуває стратегічного значення. Для потреб комплексної діагностики сформовано аналітичний інструментарій, що включає PEST-аналіз, SWOT-матрицю з кількісним зважуванням факторів, конкурентний профіль, оцінку маркетингового комплексу та аудит цифрових каналів.

Аналіз господарської діяльності та маркетингового середовища ТОВ «СВРОТЕХЕНЕРГО» виявив суттєву асиметрію між операційним і комунікаційним потенціалом підприємства. Компанія займає унікальну нішу на ринку теплоенергетичного інжинірингу та є фактично єдиним підрядником в Україні, що реалізує когенераційні проекти найвищої складності у повному ЕРС-циклі - від техніко-економічного обґрунтування до сервісного обслуговування. Портфолію 827 реалізованих котелень, відносини з клієнтами-лідерами ринку, досвід участі у понад 103 тендерних процедурах системи Prozorro та позитивна фінансова динаміка підтверджують стійку операційну позицію підприємства. Водночас аналіз маркетингового комплексу виявив критичний дефіцит у сфері просування: усі показники комунікаційної діяльності отримали оцінку 2 бали з 5. Підприємство не має корпоративного профілю у LinkedIn - ключовій платформі для B2B-комунікацій промислового сектора, - не здійснює системного контент-маркетингу та SEO-просування, не веде email-розсилок і не формує структурованих кейс-стаді на основі реалізованого портфолію. Визначено, що головне обмеження зростання підприємства лежить не у виробничій чи технічній

площині, а виключно у сфері маркетингових комунікацій.

Проведений кількісний SWOT-аналіз підтвердив зазначену закономірність. Зважена оцінка сильних сторін склала 4,29 бали, що відповідає рівню реалізації внутрішнього потенціалу 85,8%. Зважена оцінка можливостей зовнішнього середовища становить 4,08 бали і відображає виключно сприятливу ринкову кон'юнктуру: зростання попиту на когенерацію та автономне теплопостачання, державну стратегію розподіленої генерації до 2035 року та масштабні програми міжнародного фінансування відновлення України. Рівень проблемності слабких сторін становить 3,32 бали, а загальний стратегічний баланс (+1,19) підтверджує наявність усіх об'єктивних передумов для динамічного розвитку підприємства. Ідентифіковано чотири ключові резерви розвитку маркетингової діяльності: посилення цифрових комунікацій через SEO, LinkedIn та email-маркетинг; систематичне формування кейс-стаді та публічних відгуків клієнтів; цілеспрямоване освоєння агропромислового сегмента; розширення географічного охоплення через партнерські мережі з регіональними проектними організаціями.

На основі результатів аналітичного дослідження розроблено маркетингову стратегію ТОВ «ЄВРОТЕХЕНЕРГО» яка включає п'ять взаємопов'язаних стратегічних блоків: розвиток цифрових маркетингових комунікацій, системний контент-маркетинг і репутаційний менеджмент, сегментована стратегія для агропромислового сектора, розвиток партнерських мереж та організаційне забезпечення маркетингової функції. Стратегічна мета полягає у збільшенні кількості вхідних звернень від потенційних клієнтів через цифрові канали не менш ніж на 30% протягом перших 12 місяців реалізації. Першочерговим визначено напрям цифрових комунікацій, що отримав найвищий сукупний бал за матрицею пріоритетності (23 бали), оскільки усі прямі конкуренти підприємства активно використовують LinkedIn, контент-маркетинг і галузеві конференції, тоді як ТОВ «ЄВРОТЕХЕНЕРГО» фактично позбавлене присутності у ключових

B2B-каналах.

Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів здійснена із застосуванням сценарного підходу та концепції довгострокової цінності клієнта (LTV). Загальний маркетинговий бюджет на рік становить 2 727 400 грн, або 1,5% від виручки підприємства у 2025 році, що відповідає нижній межі рекомендованого діапазону для B2B-компаній. За базового сценарію, що передбачає залучення п'яти нових клієнтів із середньою вартістю першого контракту 3 500 тис. Грн. Вартість залучення одного клієнта (CAC) становить 5,2-7,8% від LTV, що є прийнятним показником для промислового сегмента. Оцінка комунікаційної ефективності засвідчила, що реалізація стратегії забезпечить зростання сукупного щомісячного охоплення цільової аудиторії з приблизно 1 500 до понад 20 000 контактів - більш ніж у 13 разів.

Таким чином, результати кваліфікаційної роботи підтверджують, що ТОВ «ЄВРОТЕХЕНЕРГО» є підприємством із потужним виробничо-технічним потенціалом і стійкими фінансовими показниками, головний резерв якого зосереджений у сфері маркетингових комунікацій. Розроблена маркетингова стратегія є практично реалізованою, фінансово обґрунтованою і методологічно узгодженою з результатами аналітичного дослідження. Її впровадження дозволить підприємству конвертувати унікальний операційний потенціал у системні маркетингові переваги та суттєво підвищити ефективність залучення нових замовників на ринку теплоенергетичного інжинірингу України.

ІНФОРМАЦІЙНІ ДЖЕРЕЛА

1. Активність ДТЕК Інжиніринг. URL:
<https://energo.dtek.com/>
2. Маркетингова активність конкурентів E.NEXT International. URL:
<https://www.enext.com/>
3. Маркетинговий підхід вітчизняних вчених.
Гаркавенко С. С. Маркетинг : підручник. - К. : Лібра, 2008. - 720 с.
4. Маркетингове середовище підприємства. URL:
<https://studfile.net/preview/5740845/page:4/>
5. Маркетинговий менеджмент, стратегія розвитку підприємства.
Котлер Ф. Маркетинговий менеджмент. -2012. - 816 с.
6. Матриця БКГ, формування матриці БКГ. URL:
<https://www.bcg.com/publications/1970/strategy-the-product-portfolio>
7. Плани на зростання електрогенерації в Україні. URL:
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/>
8. Поняття «Маркетингове середовище».
Котлер Ф., Армстронг Г. - К. : Діалектика, 2007. - 656 с.
9. Профіль конкурента Schneider Electric UA. URL:
<https://www.se.com/ua/uk/>
10. Публічна інформація про тендерні процедури ТОВ «ЄВРОТЕХЕНЕРГО» в системі електронних публічних закупівель. Prozorro. URL:
https://auctions.prozorro.gov.ua/tenders/f0f70a87f152452b94465b433c5b2ec2_840d5c4248d04f018350401031fd4c35
11. Публічна сторінка ТОВ «ЄВРОТЕХЕНЕРГО» у соціальній мережі Facebook.
URL: <https://www.facebook.com/eurotechenergo?locale=>
12. Публічна сторінка ТОВ «ЄВРОТЕХЕНЕРГО» у соціальній мережі Instagram.
URL: <https://www.instagram.com/eurotechenergo/>
13. Сегментації ринку, положення про сегментацію ринку.

Основи маркетингу. Котлер Ф., Армстронг Г. Основи маркетингу. - К. : Діалектика, 2007. - 656 с.

14. Стратегії адаптації підприємств.

Пригара О., Ярош-Дмитренко Л. Стратегії адаптації бізнесу в турбулентному ринковому середовищі. - Вісник КНУ ім. Т. Шевченка. Економіка. - 2023. - № 2 (223). - С. 108-114.

15. Структура маркетингового середовища підприємства. URL:
https://stud.com.ua/129890/marketing/marketingovogo_seredovischa_pidpriyemstva

16. Типи турбулентності маркетингового середовища. URL:
<https://files01.core.ac.uk/download/pdf/32609431.pdf>

17. Цикл адаптивного маркетингового управління. URL:
https://econom.stateandregions.zp.ua/journal/2025/3_2025/15.pdf

18. Цифрові канали конкурентів в мережі LinkedIn. URL:
<https://hr.linkedin.com/company/schneider-electric>

19. EUROTECHENERGO. Офіційний вебсайт компанії. URL:
<https://eurotechenergo.com.ua/objects/>

20. 5 сил Портера

Porter M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. - New York : Free Press, 1980.