

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
Інститут економіки та менеджменту
Кафедра підприємництва та маркетингу

Кашуба Сергій Ігорович
(прізвище, ім'я, по батькові)

УДК 658.8:620.9:004
(індекс)

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

Удосконалення маркетингового управління енергетичними підприємствами в умовах цифровізації
(назва роботи)

Маркетинг
(назва освітньої програми)

075 Маркетинг
(шифр і назва спеціальності)

Сергій КАШУБА
(підпис, ініціали та прізвище здобувача освітнього ступеня)

Науковий керівник Андрій УСТЕНКО, д.е.н., проф.
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Допущено до захисту
Завідувач кафедри

Ірина ПЕРЕВОЗОВА
(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Рецензент

Олег ДЗЬОБА
(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

Івано-Франківськ – 2025

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

(повне найменування вищого навчального закладу)

Інститут економіки та менеджменту

Кафедра підприємництва та маркетингу

Освітній рівень магістр

Спеціальність 075 Маркетинг

(шифр і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувачка кафедри

підприємництва та маркетингу

Ірина ПЕРЕВОЗОВА

20 року

ЗАВДАННЯ НА МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ СТУДЕНТОВІ

Кашубі Сергію Ігоровичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Удосконалення маркетингового управління енергетичними підприємствами в умовах цифровізації»

керівник роботи Устенко Андрій Олександрович, д.е.н., проф.

затверджені наказом вищого навчального закладу від «13» листопада 2025 року № 710/7

2. Строк подання студентом роботи 12 грудня 2025 року3. Вихідні дані до роботи: положення і матеріали внутрішньої звітності, публікації зарубіжних і вітчизняних науковців у періодичних виданнях

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ, Розділ 1 Теоретичні та методичні засади маркетингового управління енергетичними підприємствами в умовах цифровізації Розділ 2 Аналіз сучасного стану та оцінка маркетингового управління енергетичних підприємств, Розділ 3. Напрями удосконалення маркетингового управління енергетичними підприємствами в умовах цифровізації, підприємства в умовах невизначеності, Висновки, Список використаних джерел, Додатки.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

рисунок, схеми, слайди

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1, 2, 3	Устенко А.О., д.е.н., професор	10.10.2024	17.12.2025

7. Дата видачі завдання 10 жовтня 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської роботи	Термін виконання етапів роботи	примітка
1	РОЗДІЛ 1 Теоретичні та методичні засади маркетингового управління енергетичними підприємствами в умовах цифровізації	07.03.2025	виконано
2	РОЗДІЛ 2 Аналіз сучасного стану та оцінка маркетингового управління енергетичних підприємств	12.08.2025	виконано
3	РОЗДІЛ 3 Напрями удосконалення маркетингового управління енергетичними підприємствами в умовах цифровізації, підприємства в умовах невизначеності	16.11.2025	виконано
4	Вступ	18.11.2025	виконано
5	Висновки	18.11.2025	виконано
6	Список використаних джерел	18.11.2025	виконано
7	Підготовка демонстраційного матеріалу	20.11.2025	виконано

Студент _____
(підпис)

Сергій КАШУБА
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____
(підпис)

Андрій УСТЕНКО
(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Магістерська робота присвячена комплексному теоретичному, методологічному та практичному обґрунтуванню напрямів удосконалення маркетингового управління енергетичного підприємства в умовах цифрової трансформації та лібералізації ринку електричної енергії. Дослідження виконано на прикладі ТОВ «Прикарпатенерготрейд» і спрямовано на формування стратегічних підходів до підвищення ефективності маркетингової діяльності, розвитку цифрових каналів взаємодії зі споживачами та зміцнення конкурентних позицій підприємства.

Метою магістерської роботи є розроблення науково обґрунтованих рекомендацій щодо удосконалення маркетингового управління та впровадження інструментів цифрової трансформації, які забезпечать підвищення результативності маркетингових комунікацій, оптимізацію бізнес-процесів, зростання клієнтоорієнтованості та довгострокову конкурентоспроможність ТОВ «Прикарпатенерготрейд».

У процесі дослідження використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, зокрема аналіз і синтез теоретичних положень маркетингового менеджменту, PEST-аналіз, модель Shell/DPM, Гарвардську модель галузі, матрицю GE/McKinsey, матрицю Ансоффа, PIMS-аналіз, економіко-статистичні методи, методи експертних оцінок, структурно-логічне моделювання та графічну інтерпретацію результатів.

У роботі систематизовано теоретико-методичні засади маркетингового управління в енергетичному секторі, охарактеризовано особливості функціонування конкурентного ринку електроенергії та визначено ключові галузеві чинники, що впливають на маркетингову діяльність підприємств-постачальників. Проведено аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «Прикарпатенерготрейд», оцінено його конкурентну позицію та стратегічні маркетингові сегменти з використанням матриці GE/McKinsey.

У прикладній частині здійснено комплексну діагностику рівня цифровізації маркетингових процесів підприємства, визначено сильні та проблемні зони цифрової інтеграції, сформовано структурно-логічну модель удосконалення маркетингового управління. Розроблено дорожню карту цифрової трансформації маркетингу на 2025–2028 роки, обґрунтовано стратегічні цілі цифрового розвитку, систему ключових показників ефективності (KPI) та модель цифрової маркетингової екосистеми, орієнтованої на підвищення якості клієнтського досвіду.

На основі матриці Ансоффа визначено стратегічні напрями зростання підприємства, а за допомогою PIMS-аналізу доведено вплив цифрової трансформації маркетингового управління на прибутковість, ринкову частку та ефективність маркетингових процесів. Очікувані результати впровадження запропонованих рішень включають підвищення якості сервісу, зростання частки цифрових користувачів, скорочення операційних витрат, підвищення продуктивності маркетингової діяльності та зміцнення конкурентних переваг підприємства.

Об'єктом дослідження є маркетингове управління енергетичного підприємства.

Предметом дослідження є інструменти, методи та механізми стратегічного розвитку й цифрової трансформації маркетингової діяльності ТОВ «Прикарпатенерготрейд».

Предмет магістерської роботи полягає у можливості використання розроблених рекомендацій у діяльності енергетичних підприємств з метою підвищення ефективності взаємодії зі споживачами, оптимізації бізнес-процесів і забезпечення сталого стратегічного розвитку в умовах цифровізації.

Ключові слова: маркетингове управління, цифрова трансформація, енергетичний ринок, стратегічний аналіз, клієнтоорієнтованість, цифрові комунікації, матриця GE/McKinsey, матриця Ансоффа, PIMS-аналіз, KPI, цифрова маркетингова екосистема, стратегія розвитку.

ABSTRACT

The master's thesis focuses on a comprehensive theoretical, methodological, and practical substantiation of directions for improving marketing management of an energy enterprise under conditions of digital transformation and electricity market liberalization. The research is conducted using Prykarpattia Energy Trade LLC as a case study and aims to develop strategic approaches to enhancing marketing efficiency, expanding digital customer interaction channels, and strengthening the company's competitive position.

The purpose of the thesis is to develop scientifically grounded recommendations for improving marketing management and implementing digital transformation tools that ensure higher effectiveness of marketing communications, optimization of business processes, increased customer orientation, and sustainable competitiveness of Prykarpattia Energy Trade LLC.

The research applies a set of general scientific and specialized methods, including analysis and synthesis of marketing management theory, PEST analysis, the Shell/DPM model, the Harvard industry model, the GE/McKinsey matrix, Ansoff's matrix, PIMS analysis, economic and statistical methods, expert evaluation techniques, structural-logical modelling, and graphical interpretation of results.

The thesis systematizes the theoretical and methodological foundations of marketing management in the energy sector, identifies specific features of the competitive electricity market, and determines key industry factors influencing marketing activities of electricity suppliers. The external and internal environment of Prykarpattia Energy Trade LLC is analyzed, its competitive position is assessed, and strategic marketing segments and their attractiveness are evaluated using the GE/McKinsey matrix.

The applied part of the research includes a comprehensive assessment of the level of digitalization of the company's marketing processes, identification of strengths and weaknesses in digital integration, and development of a structural-logical model for improving marketing management. A digital transformation roadmap for 2025–

2028 is proposed, strategic digital development objectives and key performance indicators (KPIs) are substantiated, and a digital marketing ecosystem model focused on enhancing customer experience is developed.

Based on Ansoff's matrix, strategic growth directions for the enterprise are identified, while PIMS analysis demonstrates the impact of digital marketing transformation on profitability, market share, and marketing performance. The expected outcomes of implementing the proposed solutions include improved service quality, increased share of digital users, reduced operational costs, higher marketing productivity, and strengthened competitive advantages.

The object of the study is marketing management of an energy enterprise. The subject of the study comprises tools, methods, and mechanisms of strategic development and digital transformation of marketing activities of Prykarpattia Energy Trade LLC.

The practical significance of the thesis lies in the applicability of the proposed recommendations for energy companies seeking to enhance customer interaction efficiency, optimize business processes, and ensure sustainable strategic development in a digital environment.

Keywords: marketing management, digital transformation, energy market, strategic analysis, customer orientation, digital communications, GE/McKinsey matrix, Ansoff matrix, PIMS analysis, KPI, digital marketing ecosystem, development strategy.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	9
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ ЕНЕРГЕТИЧНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ	13
1.1 Сутність та особливості маркетингового управління в енергетичній галузі	13
1.2 Розвиток цифрових технологій та їх вплив на маркетинг енергетичних підприємств.....	19
1.3 Тенденції та виклики цифровізації в енергетичній галузі	25
1.4 Оцінка цифрової зрілості підприємства як основи для удосконалення маркетингового управління.....	32
Висновки до 1 розділу	38
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА ОЦІНКА МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ ЕНЕРГЕТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ	39
2.1. Дослідження ефективності маркетингових підходів на енергетичних підприємствах.....	39
2.2. Оцінка ключових показників цифровізації в маркетинговому управлінні.....	46
2.3. Аналіз рівня цифрової зрілості маркетингової системи енергетичних підприємств	51
Висновки до 2 розділу	59
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ ЕНЕРГЕТИЧНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ	61
3.1 Концептуальні підходи до удосконалення маркетингового управління на основі цифрових технологій	61
3.2 Розробка стратегії цифрової трансформації маркетингу енергетичного підприємства	68
Рисунок 3.2. Модель цифрової маркетингової екосистеми ТОВ «Прикарпатенерготрейд»	70
3.3 Інтеграція інноваційних цифрових рішень для підвищення ефективності маркетингового управління.....	75
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	84
ДОДАТКИ.....	89

					МР.МРКм - 071.00.00.000 ПЗ			
Змн.	Лист	№ докум.	Підпис	Дата				
Розроб.		Кашуба С.І.			Удосконалення маркетингового управління <u>енергетичними підприємствами в умовах цифровізації</u>	Літ.	Арк.	Акрушів
Перевір.		Устенко А.О.						90
Реценз.		Дзьоба О.Г.				ІФНТУНГ, ст. гр. МРКм-24-1		
Н. контр.		Василик О.Б.						
Затверд.		Перевозова І.В.						

ВСТУП

У сучасних умовах розвитку економіки України енергетичний сектор функціонує в середовищі глибоких структурних та інституційних трансформацій, що обумовлені реформуванням ринку електричної енергії, його лібералізацією та переходом до конкурентної моделі взаємодії між учасниками. Запровадження нової моделі ринку електроенергії сприяло появі значної кількості постачальників, посиленню конкуренції, підвищенню ролі споживача та ускладненню умов ведення господарської діяльності для енергетичних підприємств. Одночасно з цим відбувається посилення державного регулювання, зростають вимоги до прозорості діяльності, якості сервісу, дотримання нормативних стандартів та інформаційної відкритості постачальників електричної енергії.

Зміна ринкових умов супроводжується трансформацією поведінки споживачів електричної енергії. Якщо раніше ключовими критеріями вибору постачальника були ціна та надійність постачання, то в сучасних умовах споживачі дедалі більше орієнтуються на якість обслуговування, швидкість реагування на запити, зручність комунікації, доступність цифрових сервісів, а також прозорість і повноту інформації. В умовах цифрової економіки зростає значення онлайн-каналів взаємодії, персоналізованих пропозицій та клієнтоорієнтованого підходу до формування маркетингових рішень. У таких умовах маркетингове управління набуває стратегічного значення, оскільки саме воно забезпечує формування та підтримання конкурентних переваг, підвищення лояльності споживачів і досягнення сталого розвитку енергетичних підприємств.

Важливим чинником трансформації маркетингового управління є цифровізація, яка суттєво змінює підходи до організації маркетингової діяльності в енергетичному секторі. Відбувається поступовий перехід від традиційних інструментів маркетингу до цифрових, клієнтоорієнтованих моделей управління, заснованих на використанні сучасних інформаційних технологій. Запровадження CRM-систем, цифрових платформ обслуговування

клієнтів, інструментів аналітики великих даних, автоматизованих комунікацій, чат-ботів та предиктивних маркетингових моделей створює передумови для підвищення ефективності взаємодії зі споживачами, покращення якості управлінських рішень та оптимізації внутрішніх бізнес-процесів.

Разом із тим цифрова трансформація маркетингового управління в енергетичній галузі супроводжується низкою обмежень і викликів. До них належать високий рівень державного регулювання, специфіка продукту електричної енергії як стандартизованої послуги, складність інтеграції цифрових рішень із наявною технічною та організаційною інфраструктурою, а також потреба у зміні управлінського мислення та підвищенні цифрових компетенцій персоналу. У зв'язку з цим постає необхідність розроблення системного, науково обґрунтованого підходу до удосконалення маркетингового управління енергетичних підприємств в умовах цифровізації.

Актуальність теми дослідження зумовлена потребою формування комплексних науково-методичних підходів до розвитку маркетингового управління енергетичних підприємств з урахуванням рівня їх цифрової зрілості та галузевої специфіки. Незважаючи на наявність значної кількості наукових праць, присвячених цифровому маркетингу, стратегічному управлінню та цифровій трансформації бізнес-процесів, у вітчизняних дослідженнях недостатньо уваги приділено комплексному поєднанню стратегічного маркетингового аналізу, оцінки цифрової зрілості та практичної розробки стратегії цифрової трансформації маркетингового управління для конкретних енергетичних підприємств України.

Особливий науково-практичний інтерес у цьому контексті становить діяльність ТОВ «Прикарпатенерготрейд» — регіонального постачальника електричної енергії, який функціонує в умовах посиленої конкуренції та зростаючих вимог з боку споживачів. Підприємство має потенціал для розвитку та впровадження сучасних цифрових сервісів, однак потребує системного підходу до удосконалення маркетингового управління з урахуванням рівня

цифрової зрілості, стратегічних цілей розвитку та особливостей енергетичної галузі.

Метою магістерської роботи є розроблення науково обґрунтованих рекомендацій щодо удосконалення маркетингового управління енергетичних підприємств шляхом формування та впровадження стратегії цифрової трансформації на прикладі ТОВ «Прикарпатенерготрейд».

Для досягнення поставленої мети у роботі передбачено вирішення низки взаємопов'язаних завдань, зокрема: дослідження теоретико-методичних засад маркетингового управління енергетичними підприємствами в умовах цифровізації; аналіз сучасного стану та ефективності маркетингового управління в енергетичній галузі; оцінка рівня цифрової зрілості маркетингової системи ТОВ «Прикарпатенерготрейд»; визначення стратегічних напрямів удосконалення маркетингового управління з використанням цифрових технологій; розроблення стратегії цифрової трансформації маркетингу та дорожньої карти її впровадження; обґрунтування очікуваних результатів цифрових змін із застосуванням стратегічних аналітичних інструментів.

Об'єктом дослідження є процес маркетингового управління енергетичних підприємств. Предметом дослідження є сукупність методів, інструментів і механізмів цифрової трансформації маркетингової діяльності ТОВ «Прикарпатенерготрейд».

У процесі дослідження застосовано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, зокрема аналіз і синтез, PEST-аналіз, модель Shell/DPM, матриці GE/McKinsey та Ансоффа, PIMS-аналіз, методи експертних оцінок, порівняльний аналіз, структурно-логічне моделювання, а також таблично-графічні методи, що забезпечує обґрунтованість і достовірність отриманих результатів та висновків.

Наукова новизна роботи полягає в удосконаленні підходів до оцінки цифрової зрілості маркетингової системи енергетичного підприємства та розробленні комплексної стратегії цифрової трансформації маркетингового

управління з урахуванням галузевої специфіки та стратегічних орієнтирів розвитку.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання розроблених рекомендацій у діяльності ТОВ «Прикарпатенерготрейд» та інших енергетичних підприємств з метою підвищення ефективності маркетингового управління, якості обслуговування споживачів і рівня конкурентоспроможності.

Структура магістерської роботи складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 89 сторінок. Робота містить 17 таблиць і 10 рисунків.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ ЕНЕРГЕТИЧНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

1.1 Сутність та особливості маркетингового управління в енергетичній галузі

Маркетингове управління є ключовим елементом системи стратегічного розвитку підприємства, оскільки визначає логіку взаємодії компанії з ринком, клієнтами та конкурентним середовищем. У загальному розумінні його завданням є формування таких управлінських рішень, що забезпечують створення цінності для споживача, задоволення його потреб та досягнення підприємством довгострокових конкурентних переваг. Саме тому науковці приділяють значну увагу визначенню змісту та структури маркетингового управління, наголошуючи на його комплексному та інтегрованому характері.

У класичних трактуваннях основою маркетингового управління є процес планування, аналізу та контролю маркетингових заходів. Зокрема, Л. Балабанова розглядає управління маркетингом як практичну реалізацію інтегрованої політики підприємства, що передбачає системне виконання функцій аналізу, планування, організації та контролю [1]. У цьому підході акцент робиться на керованості та послідовності маркетингових дій, що дозволяє підприємству адаптуватися до динамічних ринкових змін.

А. Старостіна підкреслює іншу важливу складову — орієнтацію маркетингової діяльності на потреби ринку [2]. На її думку, маркетингова діяльність є системою управління, що забезпечує врахування попиту та формування товарної й сервісної політики відповідно до очікувань цільових споживачів. Такий підхід підсилює увагу до ринкових детермінант, ставлячи споживача у центр управлінського процесу.

Подібної позиції дотримується С. Гаркавенко, визначаючи управління маркетингом як маркетинг-менеджмент, що поєднує основні функції менеджменту: планування, організацію, мотивацію та контроль [3]. Цей підхід

підкреслює організаційну складову маркетингової діяльності, де ключовим завданням є забезпечення узгодженої роботи всіх елементів підприємства для досягнення спільних цілей.

З позиції Г. Асселя, маркетингове управління — це механізм взаємодії підприємства зі споживачами, який забезпечує постійний обмін інформацією, цінністю та зворотним зв'язком [4]. Такий підхід акцентує увагу на комунікаційній природі маркетингу і важливості побудови тривалих відносин із клієнтами.

Ф. Котлер трактує управління маркетингом як процес аналізу, планування, втілення та контролю маркетингових програм, що спрямовані на формування вигідних обмінів між підприємством і споживачами [4]. У цьому підході зосереджено увагу як на стратегічній, так і на практичній складових маркетингового управління.

Маркетингове управління є ключовим елементом системи стратегічного розвитку підприємства, оскільки саме воно визначає логіку взаємодії компанії з ринковим середовищем, споживачами та конкурентами. В умовах трансформації економіки, зростання ролі цифрових технологій і посилення конкурентного тиску ефективність маркетингового управління безпосередньо впливає на здатність підприємства формувати стійкі конкурентні переваги та забезпечувати довгостроковий розвиток. Це зумовлює підвищений науковий інтерес до дослідження сутності, структури та механізмів функціонування системи маркетингового управління як складової загальної системи управління підприємством.

Необхідність постійного удосконалення системи управління підприємством визначається потребами прийняття ефективних управлінських рішень, адекватних господарським ситуаціям, узгоджених із часовим горизонтом розвитку та обумовлених швидкістю впровадження інформаційних технологій, глобальними трендами та викликами цифрової економіки. Це формує об'єктивну потребу імплементації сучасних технічних і управлінських інструментів у процесі функціонування системи управління підприємства. У

таких умовах одним із ключових завдань керівництва є постійне вдосконалення управлінської системи з урахуванням тенденцій розвитку цифрової економіки як у світі, так і в Україні.

Доцільність розгляду системи управління підприємством зумовлена тим, що вона є уособленням організаційного досвіду, який проявляється у зв'язках і взаємодії між її структурними елементами. Методологічним підґрунтям дослідження системи управління виступає системний підхід, який розглядається як один із базових методів наукового аналізу соціально-економічних систем і дозволяє досліджувати підприємство як цілісне утворення з множиною взаємопов'язаних підсистем.

Загально визнано розглядати систему управління як концепцію взаємопов'язаних і взаємозалежних частин наукових знань і практичних навичок щодо керування різними об'єктами (людиною, процесом, організацією) з метою забезпечення їх конкурентоспроможності в ринкових умовах та всебічного задоволення потреб за оптимального використання ресурсів. За іншим підходом, система управління організацією трактується як спосіб взаємодії між суб'єктом і об'єктом управління, а також як механізм побудови взаємозв'язків між рівнями управління і функціональними сферами діяльності, що забезпечує досягнення цілей організації за заданих умов [7].

Зазначені підходи доцільно доповнити такими характеристиками системи управління:

- як множини взаємопов'язаних елементів, що утворюють єдине ціле і реалізують процес управління для досягнення поставлених цілей ;
- як сукупності керуючої (суб'єкт управління) та керованої (об'єкт управління) систем ;
- як комплексу дій, необхідних для узгодження спільної діяльності людей;
- як системи зв'язків між суб'єктом і об'єктом управління;
- як організаційно складного утворення, що включає безліч взаємодіючих елементів ;

- а також як складної інформаційної системи, створеної для збору, аналізу та обробки даних з метою досягнення максимального результату за умов ресурсних обмежень .

Узагальнення наведених підходів дозволяє зробити висновок, що система управління підприємством включає принаймні дві базові підсистеми — керуючу та керовану, між якими здійснюється постійний управлінський вплив. Водночас система управління не зводиться виключно до цієї дихотомії, оскільки вона охоплює низку інших підсистем, що відіграють важливу роль у забезпеченні ефективності управлінських процесів.

Розглядаючи складові системи управління підприємством, у наукових дослідженнях виокремлюють такі елементи, як організаційна структура апарату управління, правові та економічні методи управління, управлінська інформація, технічні засоби, принципи та завдання управління [8], а також цілі господарської діяльності, функції управління, методи, управлінський персонал, технології та інформаційне забезпечення [9]. Аналіз праць науковців дозволяє також виділити підсистему керівництва, підсистему управління персоналом і функціональні підсистеми, що охоплюють управління економічною, виробничою, науково-технічною та зовнішньоекономічною діяльністю підприємства .

Професор Устенко А.О., досліджуючи питання формування ефективної системи управління підприємством, пропонує розглядати її як сукупність таких взаємопов'язаних підсистем: цільової, забезпечувальної, функціональної, керуючої, керованої, науково-методичної та зовнішньої [10]. Такий підхід є особливо актуальним в умовах цифровізації, оскільки дозволяє врахувати як внутрішні управлінські процеси, так і вплив зовнішнього середовища на діяльність підприємства.

У контексті даного дослідження маркетингове управління розглядається як функціональна підсистема загальної системи управління підприємством, яка зазнає найбільшого впливу цифрової трансформації. Саме через маркетингове управління реалізуються механізми адаптації підприємства до змін ринкового середовища, формування клієнтоорієнтованої політики та впровадження

цифрових інструментів взаємодії зі споживачами. Це обґрунтовує доцільність подальшого аналізу маркетингового управління енергетичного підприємства з урахуванням галузевої специфіки та викликів цифрової економіки.

Узагальнюючи позиції науковців, маркетингове управління можна визначити як комплексну і багаторівневу систему, що поєднує аналітичну, стратегічну, організаційну та контрольну функції, забезпечуючи синхронізацію ринкових потреб і можливостей підприємства. Для енергетичної галузі така система має специфічні риси, зумовлені особливостями ринку електричної енергії, високим рівнем його регулювання та стратегічною значущістю підприємств галузі для економіки країни.

Функціонування енергетичних компаній регламентується Законом України «Про ринок електричної енергії» [11], який визначає моделі роботи ринку, ролі його учасників, принципи взаємодії між ними та права споживачів. Крім того, Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг (НКРЕКП), встановлює правила постачання електроенергії, стандарти якості, порядок розрахунків, вимоги до прозорості інформації та захисту прав споживачів. Такі нормативні рамки формують особливі умови для маркетингового управління, у яких підприємства мають враховувати не лише ринкову логіку, а й вимоги законодавства та регулятора.

Специфіка ринку електроенергії зумовлює низку особливостей маркетингової діяльності. На відміну від класичних товарних ринків, підприємства енергетики пропонують споживачеві не матеріальний продукт, а послугу постачання та забезпечення безперебійного електроживлення. Це робить сервісну складову центральним елементом конкурентної боротьби. У таких умовах маркетингове управління сфокусоване на розвитку клієнтського сервісу, цифрових каналів комунікації, швидкості реагування на звернення, прозорості тарифів, інформаційній підтримці споживачів.

Крім сервісної орієнтації, енергетична галузь характеризується високою технологічною залежністю, що обумовлює потребу в цифровізації маркетингових процесів. Використання CRM-систем, платформ дистанційного

обслуговування, онлайн-кабінетів, інтелектуальних лічильників та автоматизованих систем розрахунків дозволяє забезпечити ефективне та персоналізоване обслуговування споживачів. Цифрові технології стають не лише інструментом оптимізації процесів, а й основою формування нової маркетингової цінності — швидкості, зручності, доступності та прозорості.

Також важливою особливістю ринку електроенергії є сегментація клієнтів на побутових і непобутових споживачів, потреби яких суттєво відрізняються. Це вимагає розроблення диференційованих маркетингових стратегій, з урахуванням обсягів споживання, режимів роботи, типу технологічних процесів та вимог до безперервності постачання.

Системність маркетингового управління в енергетичному підприємстві забезпечується узгодженою роботою аналітичної, стратегічної, організаційної та контрольної складових, що відображено в Таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 — Базові елементи управління маркетинговою діяльністю енергетичного підприємства

Блок управління	Зміст та основні функції
Аналітичний блок	Вивчення попиту та поведінки споживачів. Аналіз конкурентного середовища. Оцінювання нормативно-правових обмежень (Закон, НКРЕКП). Виявлення технологічних та цифрових трендів.
Стратегічний блок	Формування маркетингової стратегії підприємства. Визначення стратегічних цілей і напрямів розвитку. Планування комплексу маркетингу (marketing mix). Розроблення та інтеграція цифрових рішень.
Організаційно-функціональний блок	Формування структури служби маркетингу. Кадрове та інформаційне забезпечення. Використання інформаційних систем (CRM, billing, Smart Metering). Реалізація внутрішнього маркетингу
Контрольний блок	Моніторинг рівня задоволеності споживачів. Вимірювання цифрових KPI та показників ефективності. Фінансовий та нефінансовий аналіз результатів. Коригування маркетингової стратегії та програм

Джерело: сформовано автором

Розглянуті блоки маркетингового управління демонструють, що діяльність енергетичного підприємства не може обмежуватися лише традиційним підходом до маркетингу, орієнтованим на просування продукту чи послуги. У сфері електроенергетики маркетингове управління виконує ширшу функцію — воно формує комунікаційну, сервісну та стратегічну поведінку підприємства в умовах високого рівня регулювання та технологічної залежності. Саме тому цілісність та збалансованість усіх блоків управління є критично важливою.

Для більш повного розуміння взаємозв'язку між особливостями галузі та формуванням маркетингової поведінки підприємства доцільно розглянути логічну модель впливу галузевих факторів на систему управління маркетингом, подану на рисунку 1.1.

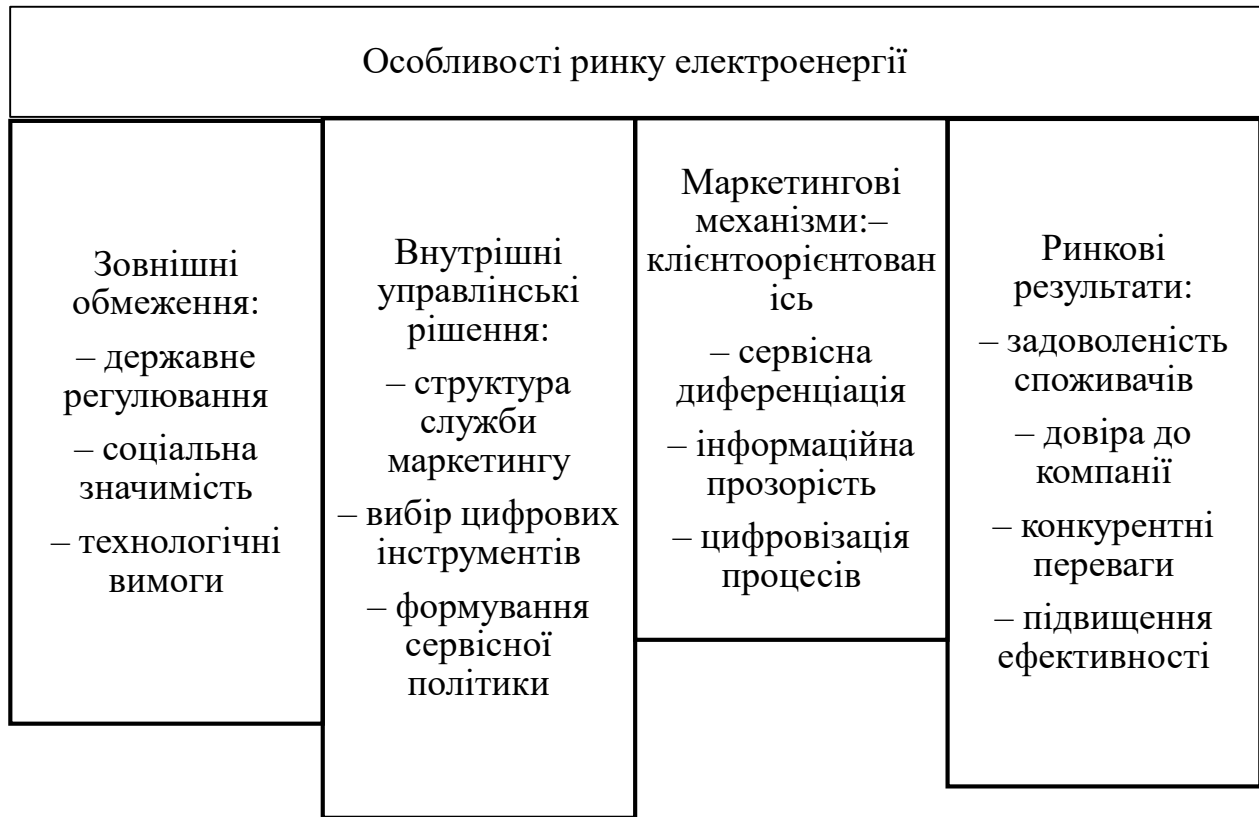


Рисунок 1.1 — Особливості ринку електроенергії

Джерело: [11]

Такий підхід забезпечує методологічне підґрунтя для подальшого дослідження маркетингового середовища ТОВ «Прикарпатенерготрейд», деталізації його конкурентних переваг і визначення стратегічних орієнтирів розвитку в умовах сучасних галузевих трансформацій.

1.2 Розвиток цифрових технологій та їх вплив на маркетинг енергетичних підприємств

Стрімкий розвиток цифрових технологій трансформує функціонування енергетичних підприємств та створює принципово нові можливості для підвищення ефективності маркетингової діяльності. У сучасних умовах

цифровізація стає визначальним фактором конкурентоспроможності на ринку електричної енергії, оскільки дозволяє оптимізувати взаємодію зі споживачами, удосконалити комунікації, підвищити якість сервісу та забезпечити прозорість операційних процесів.

На основі аналізу матеріалів, що стосуються діяльності ТОВ «Прикарпатенерготрейд», можна виділити ключові напрями цифрових трансформацій, які безпосередньо впливають на маркетинг підприємства. Зокрема, до таких технологічних рішень належать автоматизація бізнес-процесів, інтеграція CRM-систем, розробка мобільних сервісів, впровадження інтелектуальних лічильників, використання Big Data, AI та цифрових платформ обліку [12].

Цифрові технології виступають важливими драйверами інноваційного розвитку галузі, адже забезпечують можливість підвищення прозорості діяльності, швидкого реагування на запити споживачів, оптимізації операційних витрат та формування персоналізованих пропозицій для різних категорій клієнтів. У таблиці 1.2 представлено основні технології, що формують основу цифрової трансформації маркетингу енергетичних компаній.

Таблиця 1.2 - Основні цифрові технології та їхній вплив на маркетинг енергетичних підприємств

Цифрова технологія	Зміст / приклад застосування	Вплив на маркетинг
CRM-системи	Інтеграція CRM/ERP; автоматизація обробки звернень; ведення історії комунікацій	Підвищення швидкості реагування; персоналізація сервісу; покращення клієнтського досвіду; збільшення лояльності
Smart Metering (інтелектуальні лічильники)	Встановлення «розумних» лічильників; автоматичний збір даних	Формування прозорих тарифів; зручний доступ до інформації; підвищення довіри; точний аналіз поведінки споживачів
IoT (Internet of Things)	Використання сенсорів та мережевих пристроїв для моніторингу споживання	Дані в реальному часі; точніший аналіз потреб; можливість створення нових сервісів та рекомендацій
Блокчейн-технології	Захищені транзакції, верифікація даних, захист персональної інформації	Підвищення довіри до розрахунків; мінімізація ризиків шахрайства; покращення репутації постачальника

Джерело: Сформовано автором на основі [12]

Цифрові інновації не лише змінюють технологічну базу підприємства, а й впливають на стратегічний характер маркетингової діяльності. Розвиток цифрових сервісів сприяє підвищенню рівня обізнаності споживачів, зменшенню

кількості скарг, формуванню довіри до бренду та підвищенню якості сервісу, що підтверджується даними щодо KPI підприємства, такими як рівень NPS та кількість звернень.

Важливим напрямом цифровізації є модернізація IT-інфраструктури, включно з реконструкцією оперативно-інформаційних комплексів, що забезпечують швидкість і надійність передачі даних між енергооб'єктами. Це формує основу для побудови сучасної маркетингової системи, здатної забезпечувати високий рівень сервісу і точно реагувати на потреби клієнтів.

Для узагальнення впливу цифрових інновацій на маркетингову діяльність доцільно представити структуровану модель цифрової трансформації енергетичного підприємства (таблиця 1.3).

Таблиця 1.3 - Модель цифрової трансформації маркетингу енергетичного підприємства

Компонент	Цифровий інструмент	Результат для маркетингу
Комунікації	Мобільний застосунок, чат-боти, онлайн-кабінет	Збільшення швидкості комунікації, підвищення доступності
Аналітика	Big Data, штучний інтелект	Точне сегментування клієнтів, прогнозування попиту
Облік та контроль	Smart Metering, АСДУ, IoT	Прозорість, довіра, оперативна інформація для клієнтів
Операційні процеси	Автоматизація бізнес-процесів, CRM/ERP	Зменшення часу обробки звернень, персоналізація
Надійність та безпека	Кіберзахист, блокчейн	Захист персональних даних, зменшення інцидентів

Джерело: сформовано автором на основі [13]

Цифровізація в енергетиці сьогодні розглядається як один із ключових напрямів модернізації галузі, який дозволяє підвищити ефективність управління, оптимізувати виробничі процеси, забезпечити прозорість розрахунків та підвищити якість взаємодії зі споживачами. Згідно з аналітичним оглядом, наведеним у науковому виданні [13], цифрова трансформація охоплює весь ланцюг створення вартості — від виробництва електроенергії до обслуговування кінцевих споживачів.

Одним із ключових висновків є те, що цифрові технології створюють ефект мультиплікатора, тобто їхнє впровадження в одній сфері (наприклад, Smart Grid)

автоматично підсилює можливості компаній у маркетингу, комунікаціях, прогнозуванні та обслуговуванні клієнтів.

У статті зазначено, що понад 70% модернізаційних проєктів у європейських енергетичних компаніях пов'язані з цифровізацією, а Smart Metering охоплює понад 45% домогосподарств ЄС, що є ваговою базою для розвитку персоналізованих маркетингових стратегій та сервісної диференціації [13]

Цифрові технології дають змогу енергетичним компаніям отримувати великі масиви даних у реальному часі, що створює умови для глибокого розуміння поведінкових моделей споживачів. За даними дослідження:

- близько 60–65% споживачів очікують можливості самостійно керувати своїми енергетичними даними через мобільні застосунки та онлайн-кабінети;
- 80% компаній, що впровадили автоматизовані системи обліку, зафіксували зменшення кількості скарг на точність рахунків та переривання постачання;
- використання Big Data та AI дозволило компаніям скоротити витрати на прогнозування навантаження на 15–20%;
- впровадження Smart Metering зменшує технічні втрати електроенергії в середньому на 7–10% [13].

Ці дані мають прямий вплив на маркетингову діяльність, оскільки формують основу для:

- персоналізації тарифних пропозицій,
- створення гнучких тарифів залежно від часу доби,
- розробки клієнтських програм енергоефективності,
- підвищення якості взаємодії через цифрові канали.

Таблиця 1.4 -Статистичні результати впливу цифровізації на енергетичні підприємства

Показник	Значення	Маркетингове значення
Охоплення Smart Metering у ЄС	~45% домогосподарств	Можливість точного сегментування за патернами споживання

Продовження таблиці 1.4

Зниження операційних витрат після цифровізації	15–20%	Розширення маркетингових бюджетів, зростання конкурентоспроможності
Зменшення кількості скарг після впровадження цифрових сервісів	до 35%	Підвищення лояльності клієнтів, зростання NPS
Зменшення технічних втрат електроенергії	7–10%	Прозорість тарифоутворення, формування довіри
Очікування споживачів щодо мобільних сервісів	60–65%	Необхідність розвитку цифрових каналів комунікації

Джерело: сформовано автором на основі [13-14]

Впровадження цифрових платформ самообслуговування стає ключовим інструментом маркетингової діяльності. У дослідженні наголошено, що сучасний споживач прагне мінімізувати фізичний контакт із постачальником та очікує повної цифрової взаємодії (оплата, перегляд історії споживання, подання скарг тощо).

Такі платформи дозволяють підприємству:

- збирати детальні дані про споживання за годинами/днями,
- формувати персоналізовані push-повідомлення,
- прогнозувати відтік клієнтів та своєчасно реагувати,
- оптимізувати навантаження на контакт-центри,
- створювати клієнтські програми лояльності в диджитал-середовищі

[14].

Таблиця 1.5 - Маркетингові ефекти цифрових технологій

Цифрова технологія	Нові можливості для маркетингу
Smart Metering	Точні дані → персональні пропозиції та енергоаудит
Big Data & AI	Прогнозування потреб → таргетовані тарифи
Мобільні застосунки та чат-боти	Нові канали комунікацій, підвищення доступності
IoT	Контроль і аналіз енергоспоживання → освітні програми для клієнтів
Blockchain	Прозорість → підвищення довіри до компанії
CRM інтеграція	Персоналізація сервісу, автоматизація маркетингу

Джерело: [14]

Цифровізація сприяє переходу енергетичних компаній від традиційної моделі «постачальник до споживач» до моделі партнерської взаємодії, де:

- споживач отримує контроль над своїми енергетичними даними,
- компанія отримує доступ до високоточних аналітичних інструментів,
- ринок стає більш відкритим і конкурентним,

– маркетинг перетворюється на персоналізовану сервісну систему.

Система управління енергетичного підприємства в умовах цифрової економіки має характер відкритої системи, тобто постійно взаємодіє із зовнішнім середовищем через інформаційні потоки, нормативне регулювання, технологічні зміни, а також через обмін ресурсами та послугами. Вона не є самодостатньою, оскільки залежить від зовнішніх джерел даних, інфраструктурних рішень, цифрових стандартів і вимог ринку. Саме тому здатність системи управління адаптуватися до змін середовища стає ключовою умовою її стабільного функціонування та розвитку.

З огляду на це цілком закономірним є те, що під впливом цифровізації трансформуються не лише технологічні процеси, а й управлінська логіка підприємства, зокрема — маркетингове управління. Технологічні зрушення та зміна поведінки споживачів формують новий тип клієнта — цифрово активного користувача, який очікує швидкого сервісу, прозорості комунікації та можливості взаємодіяти з постачальником у режимі онлайн. У таких умовах цільова підсистема управління доповнюється новими орієнтирами, пов'язаними з цифровими каналами просування, цифровим клієнтським досвідом, розвитком сервісних платформ і побудовою цифрових комунікацій.

Водночас зростає значення забезпечувальної підсистеми, оскільки цифрова трансформація вимагає модернізації ІТ-інфраструктури, оновлення програмного забезпечення, розвитку інформаційного забезпечення та підвищення рівня цифрових компетенцій персоналу. Особливої ваги набувають нематеріальні ресурси — дані, знання, аналітика — які стають основою персоналізації сервісу та прийняття маркетингових рішень. Таким чином, цифровізація в енергетичній галузі виступає не окремим технологічним проєктом, а системним чинником, який змінює вимоги до управління підприємством і формує як нові можливості, так і нові виклики для його маркетингової діяльності.

Такі зміни мають системний характер і вимагають від компаній впровадження нових підходів до клієнтського сервісу, формування цифрової культури, розвитку ІТ-інфраструктури та створення гнучких цифрових.

1.3 Тенденції та виклики цифровізації в енергетичній галузі

Цифровізація на сучасному етапі розвитку енергетичної галузі виступає однією з ключових домінант, що визначає нові принципи функціонування підприємств, рівень їх операційної ефективності та характер взаємодії зі споживачами. Світові енергетичні ринки демонструють стійке зростання попиту на цифрові рішення, що зумовлено як потребою оптимізації технологічних і управлінських процесів, так і трансформацією очікувань споживачів, які орієнтуються на прозорість, швидкість, доступність та індивідуалізацію енергетичних послуг [38]. У цих умовах впровадження цифрових технологій охоплює всі рівні управління енергетичним підприємством — стратегічний, операційний, сервісний та маркетинговий — формуючи нову логіку розвитку організацій у конкурентному середовищі.

Водночас цифрова трансформація енергетичних підприємств не зводиться до впровадження окремих інформаційних або технічних інструментів. У наукових дослідженнях цифровізація розглядається як системний і комплексний процес, що передбачає зміну управлінських підходів, організаційної структури, бізнес-процесів та моделей взаємодії зі споживачами [21]. Вплив цифрових технологій проявляється не лише на технологічному рівні, а й у трансформації логіки прийняття управлінських рішень, механізмів координації діяльності та стратегічного планування розвитку підприємства.

У результаті цифрова трансформація формує нову парадигму управління, в межах якої дані, аналітичні інструменти та цифрові платформи набувають статусу ключових ресурсів розвитку. Така парадигма охоплює стратегічний рівень, що пов'язаний із формуванням цифрового бачення та довгострокових цілей, операційний рівень — автоматизацію та оптимізацію внутрішніх процесів,

а також сервісний рівень, орієнтований на створення інтегрованого цифрового клієнтського досвіду. За відсутності системного підходу цифровізація має фрагментарний характер і не забезпечує очікуваного ефекту підвищення ефективності, конкурентоспроможності та стійкості енергетичних підприємств.

Саме тому в сучасних умовах цифрові зміни мають розглядатися як складова загальної стратегії розвитку енергетичних компаній, а не як сукупність окремих технологічних ініціатив. Такий підхід дозволяє забезпечити узгодженість між технологічними інноваціями, управлінськими рішеннями та ринковими викликами, що є особливо важливим для підприємств енергетичної галузі з огляду на її високу регульованість і стратегічну значущість.

У сучасних умовах цифрова трансформація енергетичної галузі розглядається не як впровадження окремих інноваційних рішень, а як комплексний і багаторівневий процес, що змінює підходи до управління, організації та функціонування енергетичних систем. Цифровізація формує передумови для підвищення прозорості управлінських процесів, зростання енергоефективності, оптимізації використання ресурсів, розвитку відновлюваної енергетики та зміцнення стійкості енергетичної інфраструктури в умовах зростаючих ринкових і технологічних викликів.

Сучасна модель цифрового розвитку ґрунтується на інтеграції технологій, які раніше функціонували як окремі інноваційні інструменти. «Розумні» мережі (Smart Grid) у поєднанні з рішеннями Інтернету речей (IoT), аналітикою великих масивів даних (Big Data), штучним інтелектом та блокчейн-технологіями формують єдину цифрову платформу, здатну синхронізувати процеси виробництва, розподілу та споживання електроенергії. Такий підхід забезпечує гнучкість управління, підвищує надійність функціонування енергетичних систем і створює умови для розвитку клієнтоорієнтованих сервісів.

Стратегічний вектор розвитку електроенергетичного комплексу у світі дедалі частіше базується на концепції «3D», що передбачає декарбонізацію, децентралізацію та цифровізацію енергетики. Реалізація цієї концепції спрямована на модернізацію галузі на новій технологічній основі та відповідає

глобальним цілям сталого розвитку. Кожен із зазначених напрямів відіграє самостійну роль, водночас їх поєднання формує цілісну модель трансформації енергетичного сектору.

З метою узагальнення світових тенденцій та національних особливостей реалізації концепції «3D» доцільно представити порівняльну характеристику ключових напрямів трансформації енергетики у світі та в Україні (таблиця 1.6) [39].

Таблиця 1.6 — Реалізація концепції 3D (Decarbonization, Decentralization, Digitalization) у світі та в Україні

Напрямок	Світові підходи та тенденції	Стан та особливості впровадження в Україні
Decarbonization (декарбонізація)	У країнах Європейського Союзу визначено курс на досягнення кліматичної нейтральності до середини XXI століття; реалізуються програми скорочення вуглецевої генерації та активного розвитку відновлюваних джерел енергії. У провідних державах світу спостерігається динамічне зростання потужностей сонячної та вітрової енергетики	Україна поступово інтегрується в європейську кліматичну політику; зростає частка відновлюваних джерел у структурі енергетичного балансу; застосовуються ринкові механізми підтримки «зеленої» генерації, зокрема конкурентні аукціони.
Digitalization (цифровізація)	На глобальному рівні впроваджуються інтелектуальні мережі, автоматизовані системи обліку та цифрові платформи управління; активно застосовуються Big Data, штучний інтелект і блокчейн-рішення для прогнозування, балансування та торгівлі електроенергією.	В Україні формується нормативна та технічна база розвитку Smart Grid; функціонують цифрові платформи ринку електроенергії; розпочато поетапне впровадження інтелектуальних лічильників і систем дистанційного обліку споживання.
Decentralization (децентралізація)	У розвинених країнах активно розвиваються локальні енергетичні системи та мікромережі, що забезпечують автономність окремих об'єктів і територій; поширюються кооперативні моделі участі населення у виробництві електроенергії.	В Україні збільшується кількість домогосподарств із власними генеруючими установками; реалізуються локальні енергетичні проекти на рівні громад; біоенергетика використовується як інструмент зменшення залежності від традиційних енергоресурсів.

Джерело: [39]

Реалізація концепції «3D» у світовій енергетиці має системний характер і охоплює одночасний розвиток екологічних, організаційних та цифрових складових.

Порівняльний аналіз свідчить, що Україна загалом рухається у руслі глобальних тенденцій, проте темпи впровадження окремих напрямів, зокрема цифровізації та децентралізації, залишаються нерівномірними. Це зумовлює необхідність подальшої інтеграції цифрових технологій у систему управління

енергетичними підприємствами з урахуванням національних особливостей, регуляторних обмежень і ресурсних можливостей.

Однією з ключових тенденцій є активне поширення інтелектуальних мереж та Smart Metering, які забезпечують автоматизований збір і передачу даних про енергоспоживання. Інтелектуальні лічильники дають змогу здійснювати деталізований облік, формувати персоналізовані тарифи, впроваджувати енергоменеджмент на рівні домогосподарств і бізнесу, а також удосконалювати процеси прогнозування навантаження. У країнах ЄС частка встановлених smart-лічильників демонструє стабільне зростання, що свідчить про системність цифрових перетворень у сфері обліку.

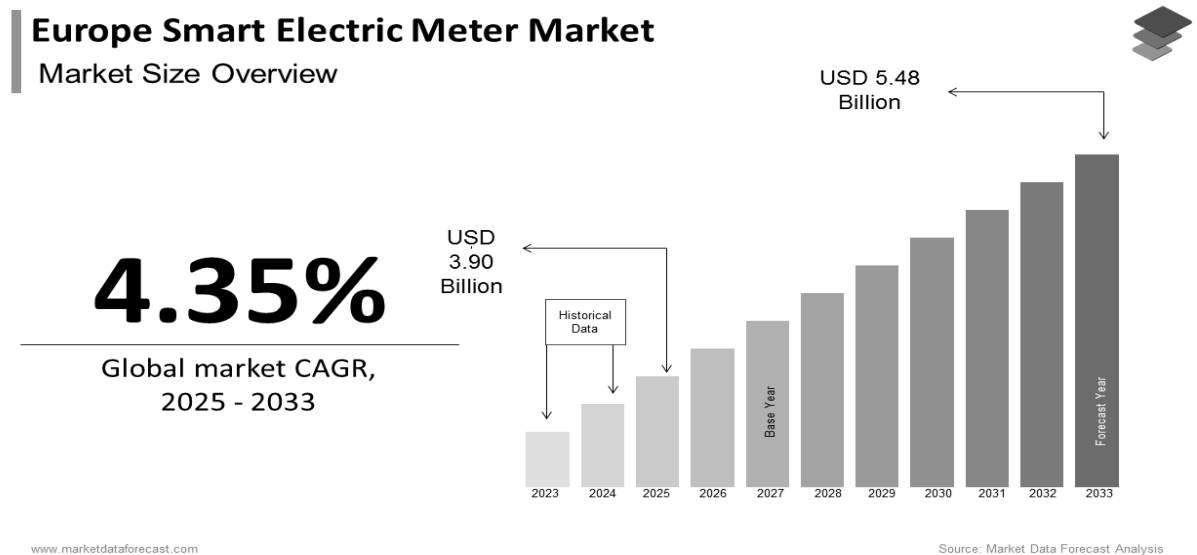


Рисунок 1.2 — Рівень впровадження інтелектуальних лічильників у країнах ЄС

Джерело:[22]

Наступною тенденцією є інтенсивна інтеграція технологій Big Data, IoT та штучного інтелекту в процеси управління енергетичними системами. Дані стають стратегічним ресурсом, який використовується для прогнозування попиту, оптимізації режимів генерації та розподілу, виявлення аномалій у мережах, покращення технічного обслуговування та розроблення персоналізованих маркетингових пропозицій. Завдяки цьому енергетичні

компанії переходять до моделі прийняття рішень, заснованої на аналітиці та предиктивних оцінках, що істотно підвищує ефективність управління [22].

Значного поширення набуває також концепція цифрового клієнтського досвіду. Онлайн-кабінети, мобільні застосунки, чат-боти, автоматизовані сервіси самообслуговування та омніканальні системи взаємодії стали інструментами, що визначають конкурентоспроможність енергетичних компаній. Наукові дослідження доводять, що впровадження цифрових сервісів зменшує навантаження на контакт-центри, підвищує рівень задоволеності клієнтів і сприяє формуванню довгострокової лояльності. Для маркетингового управління це означає перехід від традиційного підходу до клієнта до моделі, орієнтованої на створення безперервного позитивного цифрового досвіду [23].

Поряд із цим енергетичні підприємства розробляють власні цифрові стратегії, які включають оцінку цифрової зрілості, формування дорожніх карт трансформації, модернізацію IT-інфраструктури, удосконалення кадрових компетенцій та розвиток внутрішніх цифрових процесів. У наукових роботах наголошується, що цифрова трансформація має системний характер і не може обмежуватися впровадженням окремих технологічних рішень — вона потребує зміни всієї управлінської парадигми.

Разом з тим цифровізація супроводжується низкою викликів, які уповільнюють або ускладнюють процеси трансформації в енергетичному секторі. Одним із найбільш значущих є недостатній рівень цифрової зрілості підприємств. Часто впровадження цифрових рішень відбувається фрагментарно, без інтегрованих стратегій, стандартизованих процесів і належної підготовки персоналу. Це формує розрив між технологічними можливостями та фактичними результатами їх застосування.

Другим вагомим викликом є високі інвестиційні потреби. Реалізація проектів із впровадження Smart Grid, Smart Metering, IoT-платформ, CRM-систем, а також забезпечення кіберзахисту потребує значних фінансових ресурсів, що є проблемою для багатьох підприємств, особливо регіональних [24].

У сучасних умовах цифрової трансформації дані перестають виконувати виключно облікову або інформаційну функцію та набувають статусу стратегічного активу енергетичних підприємств. Використання технологій Big Data, аналітичних платформ і штучного інтелекту формує перехід від інтуїтивних управлінських рішень до моделей управління, заснованих на даних (data-driven management). Це означає, що ключові управлінські та маркетингові рішення приймаються на основі аналізу великих масивів інформації про поведінку споживачів, структуру споживання, динаміку попиту та ринкові тенденції.

Застосування аналітичних інструментів дозволяє енергетичним компаніям не лише підвищити точність прогнозування навантаження та фінансових показників, а й трансформувати маркетингову діяльність у напрямі персоналізації та прогнозності. Маркетинг у таких умовах переходить від масових комунікацій до сегментованих і персоналізованих пропозицій, що враховують індивідуальні характеристики споживачів та їхні поведінкові патерни. Це підвищує ефективність маркетингових кампаній, сприяє зростанню лояльності клієнтів та забезпечує більш раціональне використання ресурсів підприємства.

Не менш суттєвою проблемою є інтеграція нових рішень із застарілою інфраструктурою. Значна частина енергетичного обладнання та ІТ-систем була розроблена для інших технологічних умов і не завжди підтримує сучасні цифрові функції. Це призводить до збільшення витрат і строків реалізації проєктів.

Кадрові бар'єри також ускладнюють цифрову трансформацію. Нестача фахівців у сфері даних, ІТ-архітектури, кібербезпеки та цифрового маркетингу знижує можливості підприємств щодо впровадження та експлуатації сучасних технологій.

На тлі зростання цифрової інфраструктури активізуються і кібербезпекові ризики. Енергетичний сектор належить до критично важливої інфраструктури, тому порушення його роботи може мати масштабні наслідки на національному рівні. Це зумовлює необхідність створення комплексних систем кіберзахисту та

дотримання міжнародних стандартів інформаційної безпеки. Загальний характер викликів цифровізації унаочнює глобальна аналітика.



Рисунок 1.3 – Основні бар’єри цифрової трансформації енергетичного сектору

Джерело: [24]

Водночас міжнародні дослідження демонструють, що, попри наявні бар’єри, підприємства енергетичної сфери активно розширюють використання IoT, AI, аналітичних платформ та автоматизованих систем керування [25].

Результати глобальних оцінок також засвідчують наявність суттєвого розриву в рівні цифрової зрілості між провідними та відстаючими компаніями. Це визначає неоднакові темпи цифрових змін і пояснює різницю у конкурентоспроможності енергетичних підприємств на ринку.

Отже, цифровізація енергетичної галузі формується як багатовимірний процес, який охоплює технологічні, організаційні, кадрові та нормативні аспекти. Вона створює умови для підвищення ефективності, прозорості та клієнтоорієнтованості, але водночас ставить перед підприємствами завдання адаптації до нових вимог і подолання системних бар’єрів. Сукупність виявлених

тенденцій і викликів визначає необхідність формування інтегрованих цифрових стратегій розвитку, здатних забезпечити сталий і конкурентоспроможний розвиток енергетичних підприємств у сучасному цифровому середовищі.

1.4 Оцінка цифрової зрілості підприємства як основи для удосконалення маркетингового управління

Сучасні умови функціонування енергетичних підприємств вимагають переходу до моделей управління, які базуються на активному використанні цифрових технологій, аналітики та автоматизації. У цьому контексті цифрова зрілість стає ключовим критерієм, що визначає здатність компанії адаптуватися до ринкових змін, формувати клієнтоорієнтовані маркетингові рішення та забезпечувати конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі. У наукових дослідженнях підкреслюється, що оцінка цифрової зрілості виконує подвійну функцію: вона відображає поточний стан цифрового розвитку та задає орієнтири для стратегічного планування цифрової трансформації підприємства .

У дисертаційному дослідженні зазначено, що цифрова зрілість охоплює не лише ступінь впровадження цифрових технологій, але й здатність компанії ефективно управляти цифровими змінами, формувати цифрову стратегію, розвивати компетенції персоналу та забезпечувати взаємодію між бізнес-процесами та технологічними рішеннями. Деякі джерела звужують поняття цифрової зрілості лише до інтернет-присутності, однак широке трактування включає всі сфери діяльності підприємства: комунікації, управління персоналом, облік, сервіс, інфраструктуру та маркетингову діяльність .

Важливим концептуальним підходом є модель цифрової інтенсивності та інтенсивності управління цифровою трансформацією, запропонована Cargemini та Центром цифрового бізнесу MIT. Згідно з цією концепцією, цифрова зрілість залежить від двох ключових вимірів: масштабу цифрових інвестицій та рівня управління цифровими змінами, що включає цифрове бачення, узгодженість стратегії, формування компетенцій та організаційної готовності .

Оцінювання цифрової зрілості підприємства передбачає визначення рівня цифровізації за окремими групами показників. Наведено систему показників, які характеризують цифрову інфраструктуру, програмне забезпечення, матеріально-технічне забезпечення та рівень інтеграції цифрових технологій у бізнес-процеси. Ці групи є методичною основою для аналізу цифрового розвитку енергетичних підприємств.

Таблиця 1.6 - Показники оцінки цифрової зрілості підприємства

Група показників	Зміст показників
Цифрова інфраструктура	Кількість робочих станцій, під'єднаних до корпоративної мережі; наявність сучасних серверів; використання хмарних сервісів; якість каналів зв'язку
Програмне забезпечення	Наявність CRM, білінгових систем, інтерактивного особистого кабінету, системи обробки звернень; автоматизація документообігу
Матеріально-технічне забезпечення	Наявність обладнання з цифровими модулями обліку; впровадження Smart Metering; стан апаратного комплексу АСДУ
Інтеграція цифрових технологій	Застосування AI/Big Data; наявність мобільного застосунку; ступінь автоматизації маркетингових процесів; цифрові канали комунікацій
Цифрові компетенції персоналу	Наявність навчальних програм, кваліфікація працівників, використання аналітичних та цифрових інструментів у роботі

Джерело: сформовано автором

У процесі оцінювання цифрової зрілості доцільно використовувати кількісну шкалу, що дозволяє визначити рівень цифрового розвитку підприємства. Така шкала охоплює чотири основні рівні: «спостерігачі», «початківці», «досвідчені» та «інноватори». Кожен рівень характеризує відповідний ступінь упровадження цифрових технологій у діяльність підприємства — від мінімального використання та фрагментарної цифровізації до створення інтегрованої цифрової екосистеми та високої інноваційної активності [26].

Спостерігачі — підприємства, які лише спостерігають за цифровими тенденціями, але системно не впроваджують цифрові рішення.

Початківці — організації, що використовують окремі цифрові інструменти, однак цифровізація залишається несистемною та без стратегічного підходу.

Досвідчені — підприємства, які цілеспрямовано розвивають цифрову інфраструктуру, запроваджують цифрові сервіси та автоматизацію, але ще не забезпечили глибокої інтеграції цифрових технологій у всі процеси.

Інноватори — компанії, що використовують цифрові технології на всіх рівнях управління, застосовують аналітику, штучний інтелект, інтегровані цифрові платформи та формують нові бізнес-моделі на основі цифрових рішень.

Таблиця 1.6 — Шкала оцінки рівня цифрової зрілості підприємства

Рівень зрілості	Бальна оцінка	Характеристика (перефразовано)
Спостерігачі	0–0,25	Підприємство вивчає досвід інших компаній, але не інтегрує цифрові рішення системно.
Початківці	0,25–0,50	Впровадження цифрових інструментів відбувається повільно й фрагментарно, без узгодженої стратегії.
Досвідчені	0,50–0,75	Компанія активно підтримує цифровізацію, інвестує в інновації, однак недостатньо вимірює та аналізує результати.
Інноватори	0,75–1,00	Підприємство комплексно використовує цифрові технології, впроваджує нові бізнес-моделі та аналітику.

Джерело: [26]

З огляду на зібрану інформацію про ТОВ «Прикарпатенерготрейд», підприємство демонструє значний поступ у цифровізації сервісної та маркетингової діяльності, зокрема:

- функціонує персональний кабінет споживача;
- триває розроблення мобільного застосунку;
- модернізується АСДУ із застосуванням цифрових рішень;
- поступово інтегруються інтелектуальні лічильники;
- автоматизовано білінгові та частину маркетингових процесів [6].

Однак наявні дані свідчать, що компанія ще не досягла рівня повної інтеграції цифрових технологій у всі бізнес-процеси, а цифрові компетенції персоналу потребують подальшого розвитку. Це збігається з характеристиками рівня «досвідчених» цифрової зрілості, що підтверджує релевантність дисертаційної моделі для оцінки фактичного стану підприємства.

Оцінка цифрової зрілості стає важливою передумовою удосконалення маркетингового управління, оскільки цифрові технології визначають якість клієнтського досвіду, ефективність комунікацій та можливості персоналізації послуг. За результатами аналізу, рівень цифрової зрілості ТОВ

«Прикарпатенерготрейд» створює підґрунтя для формування цифрової маркетингової стратегії, що включатиме масштабування цифрових сервісів, впровадження Big Data-аналітики, автоматизацію маркетингових рішень та розвиток омніканальної взаємодії зі споживачами.

Для визначення поточного рівня цифрового розвитку підприємства та можливостей удосконалення його маркетингового управління проведено комплексну оцінку цифрової зрілості ТОВ «Прикарпатенерготрейд». Методичний підхід ґрунтується на аналізі п'яти ключових складових цифрової трансформації: цифрової інфраструктури, програмного забезпечення, матеріально-технічної бази, інтеграції цифрових технологій у бізнес-процеси та цифрових компетенцій персоналу. Кожна група була оцінена за шкалою від 0 до 1, де 1 означає повну інтеграцію цифрових рішень у діяльність підприємства.

Оцінювання виконано на основі фактичних даних щодо впровадження сучасних інформаційних систем, використання цифрових сервісів, рівня автоматизації маркетингової діяльності, розвитку технологічної інфраструктури та компетентності персоналу. Під час аналізу враховано функціонування персонального кабінету споживача, автоматизованої системи білінгу, процес модернізації диспетчерських комплексів, розроблення мобільного застосунку, часткове застосування цифрової аналітики та впровадження інтелектуальних лічильників.

Таблиця 1.4 — Оціночний профіль цифрової зрілості ТОВ «Прикарпатенерготрейд»

Напрямок оцінки	Характеристика стану	Бальна оцінка (0–1)
Цифрова інфраструктура	Оновлення мережевих систем здійснюється поступово; триває модернізація АСДУ; використовується серверна інфраструктура середнього рівня	0,55
Програмне забезпечення та сервіси	Функціонують CRM-елементи, білінг, особистий кабінет; мобільний застосунок перебуває в процесі розроблення	0,60
Матеріально-технічна база	Встановлення інтелектуальних лічильників здійснюється частково; наявні обмеження у використанні старого обладнання	0,50

Продовження таблиці 1.4

Інтеграція цифрових технологій у бізнес-процеси	Автоматизовано окремі операції, використовуються цифрові інструменти для аналітики; Big Data та AI застосовуються обмежено	0,48
Цифрові компетенції персоналу	Базові цифрові навички сформовані, проте відсутня системна програма підвищення кваліфікації	0,45

Джерело: сформовано автором на основі [20]

Розрахунок інтегрального показника цифрової зрілості [20]. Інтегральний індекс цифрової зрілості підприємства визначено як середнє арифметичне показників за всіма напрямками:

$$I_{cz} = \frac{0.55 + 0.60 + 0.50 + 0.48 + 0.45}{5} = 0.516$$

Отримане значення 0,516 відповідає рівню «досвідчені», що свідчить про сформовані передумови для ефективного застосування цифрових технологій, наявність окремих цифрових сервісів та достатній потенціал для подальшої цифрової трансформації.

Цей рівень означає, що підприємство:

- впроваджує цифрові рішення системно, проте не комплексно;
- інвестує в технологічні інновації, але інтеграція різних платформ потребує подальшого розвитку;
- удосконалює сервісну складову, створює нові цифрові продукти для клієнтів;
- має розвинену інфраструктурну базу, однак технологічні обмеження ще зберігаються;
- володіє достатнім кадровим потенціалом, який потребує розширення компетенцій.

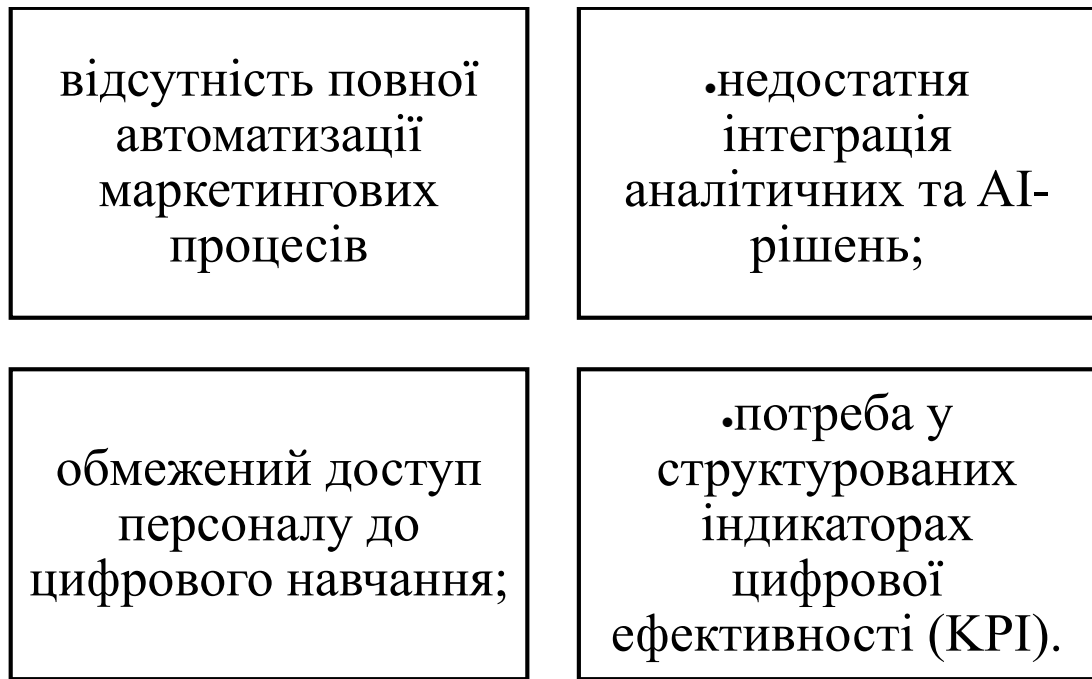


Рисунок 1.4 – Ключові проблемні аспекти цифрової зрілості підприємства
Джерело: сформовано автором

Узагальнюючи результати проведеної оцінки, можна відзначити, що цифрова зрілість ТОВ «Прикарпатенерготрейд» перебуває на середньому рівні розвитку, що поєднує наявність сформованої технологічної та сервісної основи з потребою подальшого поглиблення цифрової інтеграції. Підприємство демонструє поступ у впровадженні сучасних цифрових сервісів, удосконаленні інфраструктури та розвитку клієнтоорієнтованих маркетингових інструментів. Разом із тим виявлені обмеження — недостатня автоматизація маркетингових процесів, фрагментарне використання аналітичних технологій, нерівномірність цифрових компетенцій персоналу — визначають ключові напрями подальших трансформацій. Усе це свідчить про наявність значного потенціалу для підвищення ефективності маркетингового управління шляхом розширення цифрових можливостей та формування комплексної, інтегрованої цифрової екосистеми підприємств.

Висновки до 1 розділу

1. У результаті дослідження встановлено, що інтеграція інноваційних цифрових рішень є ключовою передумовою підвищення ефективності маркетингового управління енергетичного підприємства в умовах лібералізованого та конкурентного ринку. Для ТОВ «Прикарпатенерготрейд» цифрова трансформація маркетингу має не інструментальний, а системний характер і спрямована на формування клієнтоорієнтованої моделі взаємодії зі споживачами.

2. Обґрунтовано, що впровадження CRM-систем, автоматизованих каналів комунікації, чат-ботів і аналітичних інструментів дозволяє суттєво підвищити оперативність обслуговування клієнтів, зменшити частку ручних операцій та забезпечити використання даних як основи для прийняття управлінських рішень. Очікувані кількісні ефекти включають скорочення часу реагування на звернення на 25–40 %, зростання частки цифрових каналів взаємодії на 30–35 % та підвищення показників клієнтської лояльності.

3. Доведено, що формування клієнтоорієнтованої цифрової екосистеми створює передумови для персоналізації сервісу, оптимізації тарифних пропозицій та підвищення рівня задоволеності споживачів, що проявляється у зростанні індексів NPS і CES. Це, у свою чергу, сприяє утриманню клієнтів і зміцненню довгострокових відносин із ними.

4. Запропоновані напрями інтеграції цифрових рішень мають також стратегічне значення, оскільки дозволяють посилити конкурентні позиції підприємства на енергетичному ринку, розширити цифрову присутність і сформувати імідж сучасного, інноваційного постачальника енергетичних послуг.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА ОЦІНКА МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ ЕНЕРГЕТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ

2.1 Дослідження ефективності маркетингових підходів на енергетичних підприємствах

Товариство з обмеженою відповідальністю «Прикарпатенерготрейд» є регіональним енергетичним підприємством, що здійснює діяльність на ринку постачання електричної енергії та природного газу споживачам Івано-Франківської області. Компанія функціонує в умовах конкурентного енергетичного ринку та виконує функції постачальника універсальних послуг, що зумовлює поєднання ринкових механізмів діяльності з підвищеними вимогами до якості сервісу, стабільності постачання та клієнтоорієнтованості. Особливістю діяльності підприємства є активне впровадження цифрових інструментів взаємодії зі споживачами та розвиток маркетингової системи як складової загального управління відносинами з клієнтами [14].

Функціонування енергетичних підприємств у сучасних умовах характеризується поєднанням високої регульованості галузі, посилення конкуренції на роздрібному ринку та зростанням вимог споживачів до якості сервісу. У таких умовах маркетингова діяльність перестає виконувати виключно комунікаційну або інформаційну функцію й трансформується в інструмент стратегічного управління взаємодією зі споживачами.

Для підприємств енергетичного сектору особливого значення набуває інтеграція маркетингу з цифровими технологіями, що дозволяє забезпечити прозорість, оперативність і персоналізацію сервісів. ТОВ «Прикарпатенерготрейд» здійснює діяльність на ринку електричної енергії та природного газу в умовах дії конкурентної моделі постачання та виконання функцій постачальника універсальних послуг. Це зумовлює специфіку маркетингової системи підприємства, яка орієнтована не лише на залучення нових клієнтів, а й на утримання значної маси побутових споживачів,

забезпечення стабільності споживання та дотримання стандартів якості обслуговування.

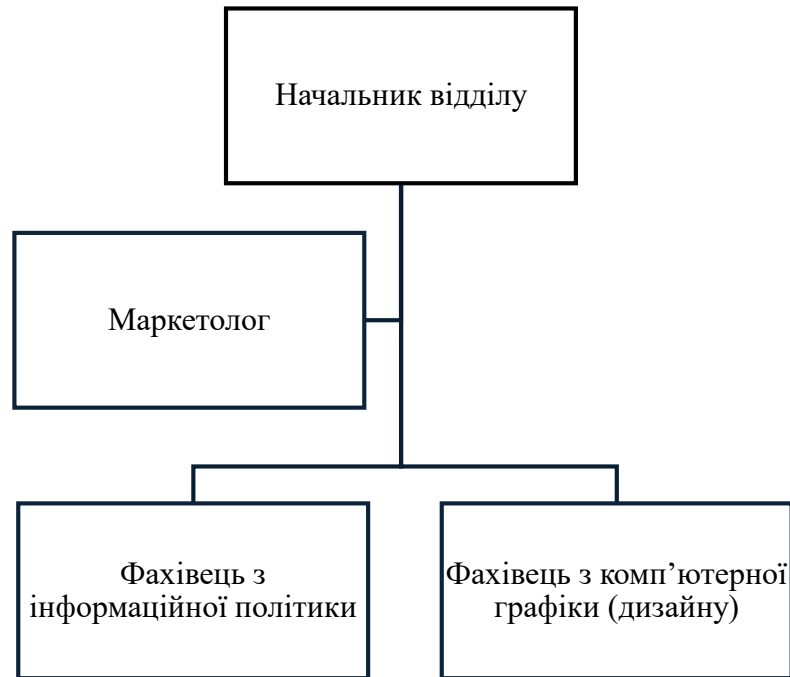


Рисунок 2.1. — Організаційна структура підприємства ТОВ «Прикарпатенерготрейд»

Джерело: сформовано автором

З метою наочного відображення побудови та функціонального наповнення маркетингового підрозділу ТОВ «Прикарпатенерготрейд» доцільно представити його організаційну структуру у вигляді схеми. Це дозволяє чітко простежити ієрархію управління, розподіл відповідальності між окремими посадами та взаємозв'язок стратегічних і операційних функцій у межах маркетингової діяльності підприємства. Організаційна структура маркетингового підрозділу ТОВ «Прикарпатенерготрейд» наведена на рисунку 2.1.

Начальник відділу виконує функції керівника маркетингового напрямку. До його обов'язків входить стратегічне планування маркетингової діяльності, координація роботи підлеглих, участь у розробці цільових програм просування товарів та послуг, а також аналітична оцінка ефективності маркетингових кампаній. Начальник відділу здійснює комунікацію з керівництвом підприємства, формує звітність та визначає пріоритети у межах маркетингової стратегії.

Фахівець з методів розширення ринку збуту (маркетолог) відповідає за дослідження споживчих переваг, аналіз ринку електроенергії та газу, сегментування цільової аудиторії, а також підбір методів просування з урахуванням особливостей поведінки споживачів. До його повноважень належить моніторинг конкурентного середовища, аналіз цінових підходів постачальників, формування комерційних пропозицій для нових клієнтів і підтримка роботи з чинними контрагентами.

Фахівець з інформаційної політики реалізує комунікаційну стратегію підприємства, забезпечує взаємодію зі ЗМІ, готує офіційні повідомлення, прес-релізи, інформаційні бюлетені, супроводжує інформаційне наповнення офіційного сайту та сторінок у соціальних мережах, а також координує репутаційні активності й публічні комунікації.

Фахівець з комп'ютерної графіки (дизайну) здійснює розробку візуального контенту для маркетингових кампаній (банери, рекламні макети, буклети, презентації, графічні звіти тощо), забезпечує єдність візуального стилю компанії та підвищує якість подачі інформаційних матеріалів у друкованому й цифровому форматах.

Представлена модель свідчить про поєднання стратегічного управління та операційної реалізації маркетингових функцій: стратегічні рішення концентруються на рівні керівника підрозділу, тоді як аналітичні, комунікаційні та креативні завдання делеговані спеціалізованим ролям. Така побудова є логічною для енергетичного підприємства, оскільки маркетинг у цій галузі має підтримувати не лише просування послуг, а й сервісну комунікацію, інформаційну прозорість та дотримання стандартів взаємодії зі споживачами.

Водночас структура демонструє достатній рівень функціональної диференціації, що знижує ризик «розмитості» відповідальності та підвищує керованість маркетингових активностей. Сильним аспектом є виокремлення комунікаційної функції (інформаційна політика) та наявність дизайнера, що дозволяє забезпечувати швидку адаптацію повідомлень і матеріалів під різні канали взаємодії.

Разом із тим, з погляду аналітичності маркетингової системи важливо враховувати, що ефективність лінійно-функціональної моделі залежить від якості горизонтальної координації із кол-центром, ЦОК та IT-підрозділом. У разі належної інтеграції цієї взаємодії маркетинг отримує доступ до зворотного зв'язку, даних звернень і поведінкових сигналів споживачів, що створює основу для підвищення точності сегментації, персоналізації комунікацій і результативності інформаційних кампаній.

Організаційна структура маркетингового підрозділу ТОВ «Прикарпатенерготрейд» загалом є узгодженою із завданнями підприємства на конкурентному та регульованому енергетичному ринку, а її подальший розвиток доцільно пов'язувати з посиленням аналітичної компоненти та міжфункціональної інтеграції в системі клієнтського сервісу.

Ключовою особливістю маркетингової системи ТОВ «Прикарпатенерготрейд» є високий рівень її цифрової інтеграції.

Підприємство використовує багатоканальну модель взаємодії зі споживачами, що включає:

- персональний кабінет споживача;
- кол-центр;
- центри обслуговування клієнтів (ЦОК);
- чат-боти у месенджерах Viber та Telegram;
- офіційний вебсайт та цифрові інформаційні платформи.

Застосування омніканального підходу дозволяє підприємству забезпечити доступність сервісів для різних категорій споживачів і мінімізувати бар'єри комунікації. На відміну від традиційних моделей обслуговування, цифрові канали взаємодії забезпечують оперативний обмін інформацією, зменшення навантаження на контактні центри та підвищення рівня задоволеності клієнтів.

Персональний кабінет споживача виконує не лише інформаційну, а й маркетингову функцію, оскільки дозволяє формувати індивідуалізований клієнтський досвід. Через цифрову платформу клієнти отримують доступ до даних про споживання, нарахування, платежі, а також можуть оперативно

взаємодіяти з постачальником. Це сприяє формуванню довіри до компанії та підвищує лояльність споживачів.

Аналітична складова та використання даних на відміну від багатьох підприємств енергетичної галузі, для яких цифровізація має фрагментарний характер, у ТОВ «Прикарпатенерготрейд» простежується використання даних як інструменту управління маркетинговою діяльністю. Інформація про структуру клієнтської бази, обсяги споживання, звернення до кол-центру та цифрових сервісів використовується для: сегментації споживачів; планування інформаційних кампаній; оптимізації сервісних процесів; оцінки ефективності каналів комунікації.

Для поглибленої характеристики ринкової позиції ТОВ «Прикарпатенерготрейд» доцільно проаналізувати рейтинг енергетичних компаній

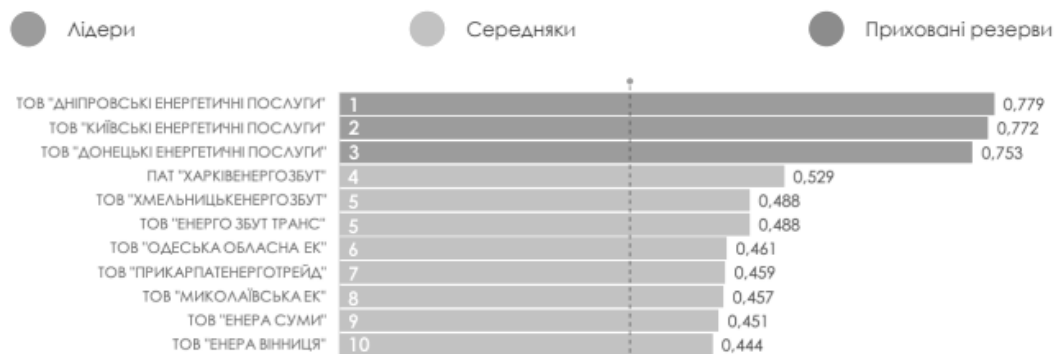


Рисунок 2.2 — Рейтинг енергетичних компаній

Джерело: [24]

Аналіз рейтингу енергетичних компаній, представленого на рисунку 2.2, дозволяє оцінити конкурентне позиціонування ТОВ «Прикарпатенерготрейд» у межах регіонального та національного ринку постачання електричної енергії. Згідно з наведеними даними, ринок характеризується чіткою стратифікацією учасників на три умовні групи: лідери, компанії «середнього рівня» та підприємства з потенціалом прихованих резервів розвитку.

До групи лідерів належать постачальники, які мають найвищі інтегральні показники ефективності та стабільні конкурентні позиції. Їхня ринкова перевага, як правило, зумовлена масштабами діяльності, розвиненою клієнтською базою,

високим рівнем цифровізації сервісів та активною маркетинговою політикою. Наявність таких компаній формує високий конкурентний тиск на інших учасників ринку та підвищує загальні стандарти якості обслуговування.

ТОВ «Прикарпатенерготрейд» належить до групи компаній середнього рівня, посідаючи 7 місце з 27 учасників рейтингу. Значення інтегрального показника (0,459) свідчить про достатньо стійке становище підприємства на ринку, проте водночас вказує на наявність розриву з лідерами галузі. Така позиція є характерною для постачальників універсальних послуг, діяльність яких поєднує виконання соціально важливих функцій із ринковими механізмами конкуренції.

На основі діаграми з рейтингом енергетичних компаній (ТОВ), побудовано матрицю життєвого циклу ADL / LC (Arthur D. Little Life Cycle Matrix) (Таблица 2.1) [30] .

Таблица 2.1 — Матриця життєвого циклу ADL / LC

Етап життєвого циклу / Конкурентна позиція	Домінуюча	Сильна	Сприятлива	Слабка	Непридатна
Зрілість	ТОВ«Дніпровські енергетичні послуги» (0,779)ТОВ «Київські енергетичні послуги» (0,772)	ТОВ «Донецькі енергетичні послуги» (0,753)	ПАТ «Харківенергозбут» (0,529)	—	—
Зростання	—	—	ТОВ«Хмельницькенеергозбут» (0,488)ТОВ «Енерго Збут Транс» (0,488)	ТОВ «Одеська обласна ЕК» (0,461)ТОВ «Прикарпатенерготрейд» (0,459)ТОВ «Миколаївська ЕК» (0,457)	—
Впровадження	—	—	—	ТОВ «Енера Суми» (0,451)ТОВ «Енера Вінниця» (0,444)	—

Джерело: сформовано автором

Ринок електроенергії та природного газу в Україні перебуває на етапі зростання, що зумовлено впровадженням конкурентної моделі постачання, поступовою лібералізацією ринку та активною цифровізацією сервісів. У таких умовах посилюється роль споживача, який отримує можливість обирати

постачальника, порівнювати умови обслуговування та очікує високої якості сервісу, прозорості розрахунків і зручних цифрових каналів взаємодії. Відповідно, конкурентні переваги енергетичних підприємств дедалі більше формуються не лише за рахунок цінових параметрів, а й завдяки ефективності маркетингової системи та рівню цифрової зрілості клієнтських сервісів.

У цьому контексті позиція ТОВ «Прикарпатенерготрейд» у рейтингу енергетичних постачальників (7 місце з 27) є результатом поєднання регуляторного статусу постачальника універсальних послуг та впровадження сучасних маркетингових і цифрових інструментів [16]. Сформована клієнтська база, відповідність нормативним вимогам НКРЕКП і наявність розвиненої системи обслуговування споживачів забезпечують підприємству стабільне ринкове становище, однак водночас обмежують можливості швидкого зростання порівняно з лідерами ринку. Саме тому цифровізація маркетингової діяльності та підвищення ефективності клієнтських комунікацій відіграють ключову роль у підтриманні конкурентоспроможності компанії в умовах зростаючого ринкового тиску.

Згідно з матрицею ADL/LC, ТОВ «Прикарпатенерготрейд» доцільно позиціонувати у квадранті «зростаюча галузь / помірно сильна конкурентна позиція». Така позиція свідчить про наявність потенціалу для розвитку, який може бути реалізований через активізацію маркетингової діяльності, поглиблення персоналізації взаємодії зі споживачами та подальшу інтеграцію цифрових платформ у систему клієнтського сервісу. Відповідно, стратегія зростання підприємства має ґрунтуватися не лише на розширенні ринкової присутності, а й на посиленні аналітичної складової маркетингу та використанні цифрових технологій як інструменту формування довгострокових конкурентних переваг.

2.2 Оцінка ключових показників цифровізації в маркетинговому

управлінні

У сучасних умовах розвитку енергетичного ринку цифровізація набуває статусу одного з ключових чинників ефективності маркетингового управління енергетичних компаній. Посилення конкуренції на роздрібному ринку, зростання вимог споживачів до якості сервісу, а також необхідність оперативного реагування на регуляторні зміни зумовлюють трансформацію традиційних підходів до маркетингової діяльності. За таких умов цифрові технології перестають виконувати допоміжну функцію і стають базовим інструментом формування клієнтоорієнтованої моделі управління.

Для ТОВ «Прикарпатенерготрейд» цифрова трансформація маркетингової системи відіграє важливу роль у забезпеченні конкурентоспроможності на регіональному енергетичному ринку. Виконання функцій постачальника універсальних послуг потребує одночасного поєднання соціальної відповідальності, високого рівня сервісу та економічної ефективності, що неможливо реалізувати без використання сучасних цифрових інструментів взаємодії зі споживачами. Саме тому маркетингове управління підприємства орієнтоване не лише на комунікаційні активності, а й на побудову довгострокових відносин із клієнтами на основі цифрових сервісів.



Рисунок 2.3 — Ключові інструменти цифрової інфраструктури ТОВ «Прикарпатенерготрейд»

Джерело: сформовано автором

Представлені на рисунку 2.3 інструменти складають основу цифрової інфраструктури ТОВ «Прикарпатенерготрейд» і формують технологічне

підґрунтя для підвищення ефективності маркетингового управління, сервісної взаємодії та внутрішніх бізнес-процесів підприємства.

Для оцінки рівня цифровізації маркетингового управління недостатньо лише констатувати наявність окремих цифрових сервісів. Важливим є аналіз того, наскільки ефективно ці інструменти використовуються, який вплив вони здійснюють на клієнтський досвід, операційні процеси та результати маркетингової діяльності підприємства. Саме з цією метою застосовуються ключові показники ефективності (Key Performance Indicators, KPI) цифровізації [42].

На відміну від традиційних фінансових показників, KPI цифровізації мають комплексний характер і охоплюють операційні, клієнтські та якісні аспекти маркетингового управління. Для підприємств енергетичної галузі, зокрема постачальників універсальних послуг, такі показники є особливо важливими, оскільки дозволяють оцінити не лише економічну доцільність цифрових рішень, а й рівень доступності сервісів, зручність взаємодії та ступінь клієнтоорієнтованості.

Цифрова екосистема ТОВ «Прикарпатенерготрейд», представлена персональним кабінетом споживача, чат-ботами, кол-центром, сервісами онлайн-оплати та цифровими зверненнями, створює передумови для формування системи KPI, орієнтованої на зниження операційного навантаження, підвищення якості обслуговування та оптимізацію маркетингових комунікацій.

У межах даного дослідження KPI цифровізації доцільно згрупувати за такими напрямками:

- операційна ефективність (швидкість обробки звернень, автоматизація процесів);
- клієнтський досвід (зручність сервісів, доступність цифрових каналів);
- маркетингова результативність (утримання клієнтів, якість комунікацій);
- організаційна зрілість (інтеграція цифрових інструментів у систему управління).

Такий підхід дозволяє перейти від опису цифрових інструментів до оцінки реального впливу цифровізації на маркетингове управління підприємства.

Таблиця 2.2 — Система КРІ цифровізації маркетингового управління

Блок КРІ	Показник	Як інтерпретується для цифровізації маркетингу / сервісу	Дані (2023–2024)
Фінансово-операційні	Витрати на збут (як наближений індикатор витрат на маркетинг, канали та сервісні інструменти)	Характеризує масштабування збутово-комунікаційної діяльності та підтримку цифрових і сервісних каналів взаємодії зі споживачами	2023: 30 201 тис. Грн; 2024: 35 996 тис. Грн; зміна: +19,19%
Фінансово-операційні	Адміністративні витрати	Частково відображають навантаження на управлінський апарат, у т.ч. забезпечення цифрових процесів і сервісної інфраструктури	2023: 56 764 тис. Грн; 2024: 64 424 тис. Грн
Клієнтські сервісні (кількісні)	Середній час обробки звернення	Показник швидкості реагування та якості обслуговування в межах омніканальної моделі	1,5–2 хв (call-center), до 24 год (онлайн)
Клієнтські сервісні (кількісні)	Частка звернень, оброблених автоматизовано	Відображає рівень використання чат-ботів, автоматизованих відповідей і стандартних сервісних сценаріїв	~35%
Маркетингові (кількісні)	Конверсія цифрових кампаній	Характеризує ефективність digital-комунікацій та онлайн-інформування споживачів	3–6%
Аналітика та дані (якісні)	Використання ВІ-аналітики	Відображає рівень розвитку data-driven підходів у маркетинговому та сервісному управлінні	частково
Аналітика та дані (якісні)	Глибина сегментації клієнтів	Визначає можливості персоналізації маркетингових і сервісних комунікацій	низька–середня
Якісні / інституційні	Омніканальність обслуговування (кабінет, чат-боти, кол-центр, онлайн-звернення, ЦОК)	Характеризує стійкість і доступність сервісу для різних категорій споживачів	наявна
Якісні / управлінські (зі Звіту про управління)	Стандарти, сертифікації, соціальна доступність сервісів	Підсилюють довіру до бренду постачальника універсальних послуг і легітимність цифрових змін	якісна оцінка: високий рівень

Джерело: [40, 43]

Аналіз ключових показників цифровізації маркетингового управління ТОВ «Прикарпатенерготрейд», наведених у таблиці 2.2, свідчить про поступове формування системної цифрової моделі взаємодії зі споживачами, яка поєднує фінансово-операційну ефективність, клієнтську орієнтацію та інституційну стійкість підприємства. Зазначена модель базується на інтеграції цифрових сервісів у ключові бізнес-процеси та спрямована на підвищення якості обслуговування споживачів в умовах конкурентного та регульованого енергетичного ринку.

У групі фінансово-операційних КРІ цифровізація сприяє оптимізації витрат за рахунок автоматизації ключових процесів, зокрема білінгу, обліку, обслуговування клієнтів і документообігу. Як засвідчує Звіт про управління, підприємство активно використовує цифрові сервіси, зокрема чат-бот у месенджері Viber та онлайн-офіс (персональний кабінет споживача), з метою скорочення навантаження на традиційні канали обслуговування. Це потенційно створює передумови для підвищення операційної ефективності без пропорційного зростання адміністративних витрат.

Водночас кількісний аналіз фінансових показників свідчить про наявність певних диспропорцій між темпами зростання витрат і доходів. Так, у 2024 році витрати на збут зросли на +19,19 % порівняно з 2023 роком, тоді як чистий дохід збільшився лише на +4,72 % [40]. Така динаміка вказує на те, що інвестиції у цифрову трансформацію, які, ймовірно, включені до складу витрат на збут, перебувають на початковій стадії окупності. Додатковим підтвердженням цього є наявність чистого збитку підприємства у розмірі (43 629) тис. грн у 2024 році [43].

Клієнтські та ринкові КРІ демонструють високий рівень цифрової зрілості маркетингової системи підприємства. Використання персонального кабінету (онлайн-офісу), чат-ботів і цифрових звернень забезпечує доступність сервісів та можливість дистанційного вирішення більшості питань, пов'язаних із постачанням електричної енергії та природного газу. Це позитивно впливає на клієнтський досвід, підвищує рівень задоволеності споживачів і формує довіру до компанії як до стабільного та сучасного постачальника універсальних послуг.

Лояльність споживачів у даному випадку має переважно якісний характер і проявляється через:

- формування довіри на основі стабільності сервісу та інформаційної відкритості (оцінка: позитивна);
- позитивний вплив на показник NPS (якісна оцінка);
- зменшення кількості конфліктних звернень і повторне використання цифрових каналів взаємодії.

У межах внутрішньо корпоративних KPI цифровізація забезпечує достатній рівень автоматизації маркетингових і сервісних процесів завдяки впровадженню IT-продуктів для роботи з клієнтами та модернізації білінгової системи. Рівень цифровізації процесів, зокрема використання CRM-елементів і електронних каналів комунікації, оцінюється як достатній, що відповідає поточним завданням підприємства.

Водночас подальшого розвитку потребують аналітичні можливості маркетингового управління, насамперед у частині поглиблення аналізу даних і персоналізації комунікацій. Адаптивність персоналу до цифрового середовища оцінюється як середня, що загалом відповідає тенденціям енергетичної галузі, однак вимагає інвестицій у навчання та розвиток цифрових компетенцій. Особливої уваги потребує зниження ризику недостатньої кваліфікації працівників відділу маркетингу, ідентифікованого у Звіті про управління.

Якісні та інституційні KPI, відображені у Звіті про управління, свідчать про високу відповідність підприємства регуляторним вимогам, соціальну спрямованість діяльності та інформаційну відкритість. Цифрові інструменти використовуються не лише з маркетинговою метою, а й як засіб забезпечення прозорості, доступності та соціальної відповідальності постачальника універсальних послуг.

Це підтверджується наявністю сертифікатів ISO 9001:2015 (система управління якістю) та ISO 45001:2018 (система управління охороною праці та безпекою). Соціальна відповідальність підприємства, зокрема забезпечення доступності послуг для всіх категорій споживачів, включно з маломобільними групами населення, оцінюється як висока.

Таким чином, система KPI цифровізації в маркетинговому управлінні ТОВ «Прикарпатенерготрейд» має комплексний характер і відображає баланс між економічною ефективністю, якістю клієнтського сервісу та інституційною стабільністю підприємства. Подальший розвиток цифрового маркетингового управління доцільно спрямовувати на поглиблення аналітичних можливостей, використання даних для персоналізації комунікацій і підвищення зрілості

цифрових маркетингових інструментів. Це дозволить трансформувати значні інвестиційні витрати у пропорційне зростання чистого доходу та зниження фінансових ризиків у середньостроковій перспективі.

2.3 Аналіз рівня цифрової зрілості маркетингової системи енергетичних підприємств

В умовах трансформації енергетичного ринку та посилення конкурентних процесів інтеграція інноваційних цифрових рішень набуває стратегічного значення для підвищення ефективності маркетингового управління підприємств. Зростання очікувань споживачів щодо якості сервісу, прозорості взаємодії та швидкості обслуговування, а також динамічні регуляторні зміни зумовлюють необхідність переходу від традиційних маркетингових підходів до цифрово-орієнтованих моделей управління.

Для енергетичних компаній, зокрема для ТОВ «Прикарпатенерготрейд», цифрові інновації виступають не лише інструментом автоматизації окремих процесів, а комплексним механізмом формування клієнтоорієнтованої маркетингової системи. Виконання функцій постачальника універсальних послуг потребує поєднання соціальної відповідальності, стабільності постачання та економічної доцільності, що значно ускладнює управлінські та маркетингові рішення. У цьому контексті цифрові рішення дозволяють забезпечити масштабованість сервісу, оптимізацію витрат та підвищення якості взаємодії зі споживачами без пропорційного зростання ресурсного навантаження.

Інтеграція інноваційних цифрових рішень у маркетингове управління охоплює впровадження персоналізованих каналів комунікації, цифрових сервісів самообслуговування, автоматизованих систем обліку та аналітики, а також використання даних для прийняття управлінських рішень. Такі рішення змінюють роль маркетингу з функції інформування та просування послуг на інструмент управління довгостроковими відносинами зі споживачами, формування лояльності та підвищення цінності клієнтського досвіду.

Особливого значення набуває інтеграція цифрових рішень у межах єдиної маркетингової екосистеми, де окремі інструменти — персональний кабінет споживача, чат-боти, CRM-елементи, онлайн-оплата та цифрові звернення — не функціонують ізольовано, а доповнюють один одного. Такий підхід забезпечує омніканальність сервісу, знижує фрагментарність даних і створює передумови для переходу до управління на основі даних (data-driven marketing).

Водночас ефективність інтеграції цифрових інновацій не визначається виключно рівнем технологічного оснащення підприємства. Вона значною мірою залежить від готовності організації до змін, рівня цифрових компетенцій персоналу, узгодженості цифрових ініціатив із загальною стратегією розвитку та наявності системи оцінювання результативності цифрових рішень. Саме тому аналіз цифрової трансформації маркетингового управління доцільно доповнювати оцінкою рівня цифрової зрілості підприємства, яка дозволяє визначити, на якому етапі розвитку перебуває організація та які напрями потребують подальшого вдосконалення.

Інтеграція інноваційних цифрових рішень у маркетингове управління ТОВ «Прикарпатенерготрейд» є ключовою передумовою підвищення операційної ефективності, якості клієнтського сервісу та конкурентоспроможності підприємства на регіональному енергетичному ринку. Подальший аналіз рівня цифрової зрілості маркетингової системи дозволить комплексно оцінити результати впроваджених цифрових інструментів та обґрунтувати напрями їх стратегічного розвитку.

Для обґрунтованої оцінки рівня цифрової зрілості маркетингової системи енергетичного підприємства доцільно враховувати не лише внутрішні характеристики організації, а й зовнішні чинники, які формують умови впровадження та розвитку цифрових рішень. Цифрова трансформація маркетингового управління в енергетичній галузі має яскраво виражений контекстний характер і значною мірою детермінується регуляторним, економічним, соціальним та технологічним середовищем.

У цьому контексті використання PEST-аналізу дозволяє систематизувати ключові зовнішні драйвери цифровізації та пояснити причинно-наслідкові зв'язки між середовищем функціонування підприємства та рівнем розвитку його цифрових маркетингових інструментів. На відміну від класичного стратегічного PEST, у даному дослідженні аналіз застосовується вузько — у площині цифрової зрілості маркетингового та сервісного управління, що забезпечує його прикладний характер і логічний зв'язок із подальшою оцінкою КРІ та цифрової інтеграції процес [41]

Таблиця 2.3 — PEST-аналіз факторів впливу на цифрову зрілість маркетингової системи ТОВ «Прикарпатенерготрейд»

Компонент	Ключові чинники	Вплив на цифровізацію маркетингового управління
P (Political / Regulatory)	Регулювання НКРЕКП; вимоги до стандартів обслуговування споживачів; обов'язкова звітність і прозорість діяльності постачальників універсальних послуг	Формує потребу в контрольованих, задокументованих та відтворюваних маркетингових і сервісних процесах; стимулює впровадження білінгових систем, CRM та онлайн-кабінетів
E (Economic)	Тиск на маржинальність; зростання витрат на обслуговування клієнтів; необхідність оптимізації cost-to-serve	Цифрові сервіси розглядаються як інструмент зниження операційних витрат і стабілізації фінансових показників без втрати якості сервісу
S (Social)	Зростання очікувань щодо онлайн-сервісів; різномірність споживачів (цифрово активні та вразливі групи)	Формує потребу в омніканальній моделі маркетингового управління, де цифрові канали доповнюють традиційні
T (Technological)	Доступність CRM, чат-ботів, білінгу, BI-аналітики; обмежена інтеграція даних	Визначає реальний рівень цифрової зрілості та обмежує потенціал персоналізації маркетингових комунікацій

Джерело: сформовано автором

PEST-аналіз дозволяє ідентифікувати ключові зовнішні чинники, які формують середовище цифрової трансформації маркетингового управління ТОВ «Прикарпатенерготрейд» та визначають межі й напрямки розвитку його цифрової зрілості.

Політико-регуляторний вимір (P) є одним із найпотужніших драйверів цифровізації для постачальника універсальних послуг. Вимоги НКРЕКП щодо стандартів обслуговування, прозорості розрахунків, фіксації звернень та підзвітності споживачам обумовлюють необхідність наявності контрольованих і відтворюваних процесів маркетингової та сервісної взаємодії. У цьому контексті цифрові системи білінгу, CRM та онлайн-кабінети виступають не лише

маркетинговими інструментами, а й засобами виконання регуляторних вимог. Таким чином, регуляторний тиск у даному випадку не стримує цифрову трансформацію, а навпаки — стимулює її розвиток.

Економічний вимір (E) характеризується підвищеним тиском на витрати та необхідністю забезпечення фінансової стійкості в умовах обмеженої маржинальності. Зростання вартості офлайн-обслуговування та навантаження на кол-центри зумовлює переорієнтацію маркетингового управління на цифрові канали як інструмент зниження показника cost-to-serve. Персональні кабінети, онлайн-оплата та автоматизовані звернення дозволяють оптимізувати витрати без погіршення якості сервісу.

Соціальний вимір (S) відображає трансформацію очікувань споживачів, для яких цифрові канали стають стандартом взаємодії. Водночас специфіка діяльності постачальника універсальних послуг передбачає наявність соціально вразливих та цифрово менш адаптованих груп населення. Це зумовлює формування омніканальної моделі маркетингового управління, у межах якої цифрові сервіси доповнюють традиційні канали, забезпечуючи доступність і соціальну інклюзивність.

Технологічний вимір (T) визначає реальний потенціал досягнення вищих рівнів цифрової зрілості. Хоча підприємство вже використовує базові цифрові рішення (білінг, чат-боти, CRM-елементи), обмежена інтеграція аналітики даних та відсутність розвинених ВІ-інструментів стримують розвиток персоналізації та data-driven маркетингового управління.

Для визначення фактичного рівня цифрової зрілості маркетингової системи ТОВ «Прикарпатенерготрейд» доцільно здійснити поелементний аналіз ключових маркетингових процесів з позицій їх цифрової інтеграції та аналітичного використання даних. Такий підхід дозволяє перейти від загальної характеристики наявних цифрових інструментів до оцінки того, наскільки глибоко цифрові рішення вбудовані у маркетингове управління та впливають на прийняття управлінських рішень.

Оцінювання проведено за основними етапами маркетингового процесу — від онбордингу клієнта та комунікаційної взаємодії до супроводу споживачів, маркетингових досліджень і формування стратегічних рішень на основі даних. Для кожного процесу визначено поточний рівень цифровізації, здійснено аналітичну інтерпретацію ступеня використання цифрових інструментів та встановлено відповідний рівень цифрової зрілості.

Результати такого аналізу узагальнено в таблиці 2.4, що дозволяє комплексно оцінити сильні та обмежувальні аспекти цифрової інтеграції маркетингових процесів, а також сформувавши підґрунтя для подальшого визначення управлінських пріоритетів цифрового розвитку підприємства.

Таблиця 2.4 — Оцінка цифрової інтеграції маркетингових процесів ТОВ «Прикарпатенерготрейд»

Маркетинговий процес	Поточний рівень цифровізації	Аналітична оцінка	Рівень цифрової зрілості
Онбординг клієнта	Подача заяви та реєстрація договору частково автоматизовані; супровід здійснюється через персональний кабінет	Забезпечено базову цифрову підтримку клієнта, однак процес не є повністю безшовним і потребує додаткової інтеграції сервісних етапів	Середній
Комунікаційний процес	Використовуються соціальні мережі, e-mail та чат-боти; відсутня єдина платформа взаємодії	Канали функціонують паралельно, що знижує рівень омніканальності та обмежує персоналізацію комунікацій	Середній
Супровід клієнта	Взаємодія зі споживачами фіксується в програмному забезпеченні; персоналізація обмежена	Дані накопичуються, однак використовуються переважно для операційних завдань, а не для маркетингової оптимізації	Середній
Маркетингові дослідження	Проводяться регулярно на основі звітів і агрегованих внутрішніх даних	Аналітика має описовий характер і не забезпечує глибокого аналізу поведінки клієнтів	Низько–середній
Стратегічні рішення на основі даних	КРІ використовуються для оцінки діяльності; прогнозування відсутнє	Управління маркетинговими процесами є переважно реактивним	Середній

Джерело: сформовано автором

Аналіз даних, наведених у таблиці 2.4, дозволяє здійснити комплексну оцінку рівня цифрової інтеграції ключових маркетингових процесів ТОВ «Прикарпатенерготрейд» та визначити ступінь сформованості цифрової зрілості маркетингової системи підприємства. Представлена структура охоплює повний цикл взаємодії зі споживачем — від первинного залучення та онбордингу до

прийняття стратегічних рішень на основі даних, що відповідає сучасним підходам до аналізу цифрової трансформації маркетингу.

Результати оцінювання свідчать, що процес онбордингу клієнта характеризується середнім рівнем цифрової зрілості. Використання персонального кабінету та часткова автоматизація подачі заяв і реєстрації договорів створюють базові умови для дистанційної взаємодії зі споживачами. Водночас відсутність повністю безшовного цифрового сценарію (end-to-end процесу) обмежує ефективність цього етапу з погляду клієнтського досвіду. Наявні цифрові рішення виконують переважно сервісну функцію, тоді як їх інтеграція у маркетингову воронку залишається обмеженою, що знижує потенціал залучення та утримання клієнтів на початкових етапах взаємодії.

Комунікаційний процес підприємства також демонструє середній рівень цифрової зрілості. Використання соціальних мереж, електронної пошти та чат-ботів забезпечує багатоканальність взаємодії зі споживачами, однак відсутність єдиної платформи управління комунікаціями зумовлює фрагментарність клієнтського досвіду. Канали функціонують паралельно, без повної синхронізації даних і єдиного профілю клієнта, що обмежує можливості персоналізації повідомлень і ускладнює оцінку ефективності маркетингових комунікацій. У такому форматі цифрові інструменти виконують переважно інформаційну та сервісну роль, не реалізуючи повною мірою потенціал омніканального маркетингового управління.

Процес супроводу клієнта характеризується накопиченням значного масиву даних про взаємодію зі споживачами, які фіксуються у програмному забезпеченні підприємства. Це створює передумови для розвитку data-driven підходів у маркетингу. Однак фактичне використання цих даних обмежується операційними завданнями — обліком звернень, контролем виконання договорів та сервісним реагуванням. Відсутність розвинених механізмів аналітичної обробки та сегментації клієнтів знижує можливості використання накопиченої інформації для формування персоналізованих маркетингових пропозицій, що зумовлює середній рівень цифрової зрілості цього процесу.

Маркетингові дослідження в ТОВ «Прикарпатенерготрейд» проводяться на регулярній основі, що свідчить про наявність системного підходу до аналізу ринку та поведінки споживачів. Водночас результати таблиці вказують на те, що аналітика має переважно описовий характер і ґрунтується на агрегованих внутрішніх даних та звітності. Такий підхід дозволяє фіксувати поточний стан маркетингової діяльності, проте не забезпечує глибокого розуміння мотивацій, поведінкових моделей та динаміки споживчого попиту. Це обмежує аналітичну цінність досліджень і зумовлює низько–середній рівень цифрової зрілості даного напрямку.

Стратегічні рішення на основі даних у компанії приймаються з використанням ключових показників ефективності (KPI), що свідчить про наявність елементів аналітичного управління. Проте відсутність прогнозних моделей, автоматизованого маркетингового контролінгу та інструментів сценарного аналізу зумовлює реактивний характер управлінських рішень. Маркетингова діяльність здебільшого орієнтована на оцінку результатів постфактум, а не на проактивне формування попиту та управління клієнтською цінністю. Це обмежує можливості стратегічного планування та не дозволяє повною мірою реалізувати потенціал цифрових інструментів.

Узагальнюючи результати аналізу, можна зробити висновок, що маркетингова система ТОВ «Прикарпатенерготрейд» перебуває на середньому рівні цифрової зрілості. Підприємство володіє базовим набором цифрових інструментів, які забезпечують функціональну підтримку основних маркетингових і сервісних процесів, однак їх використання має переважно операційний характер. Відсутність глибокої інтеграції даних, прогнозної аналітики та персоналізованих маркетингових сценаріїв стримує перехід до вищих рівнів цифрової зрілості.

Отримані результати формують аналітичне підґрунтя для подальшої оцінки пріоритетів цифрового розвитку маркетингового управління підприємства, що доцільно здійснювати з використанням інструментів

стратегічної пріоритизації цифрових ініціатив, зокрема матриці «Effort vs. Impact» [43].

Таблиця 2.5 — Effort vs. Impact Matrix of Digital Marketing Initiatives

Цифрова ініціатива	Очікуваний вплив на маркетингове управління та сервіс	Рівень зусиль (ресурси, складність)	Аналітична інтерпретація	Пріоритет реалізації
Розширення функціоналу персонального кабінету споживача	Підвищення зручності самообслуговування, зниження кількості звернень до кол-центру, зростання задоволеності клієнтів	Низький–середній	Спирається на вже наявну цифрову інфраструктуру, не потребує радикальних організаційних змін	Високий (швидкий ефект)
Інтеграція чат-ботів із білінговою системою та CRM	Скорочення часу обробки звернень, підвищення автоматизації сервісу	Середній	Потребує узгодження даних між системами, але має суттєвий сервісний ефект	
Автоматизація маркетингової звітності (дашборди KPI)	Підвищення керованості маркетингової діяльності, прозорість оцінки результатів	Середній	Дозволяє перейти від описового до аналітичного управління маркетингом	
Впровадження BI-аналітики клієнтських даних	Персоналізація комунікацій, підтримка стратегічних рішень	Високий	Вимагає якісних даних і компетенцій персоналу, але формує основу data-driven маркетингу	Стратегічний
Розвиток омніканальної платформи взаємодії з клієнтами	Формування єдиного клієнтського досвіду	Дуже високий	Потребує глибокої інтеграції систем і процесів	Довгостроковий

Джерело: сформовано автором

Побудова матриці Effort vs. Impact дозволяє трансформувати результати оцінки цифрової інтеграції маркетингових процесів (табл. 2.5) у прикладну управлінську логіку визначення пріоритетів цифрового розвитку. Дана матриця фокусується не на загальних характеристиках середовища, а на порівнянні ресурсної складності та очікуваного ефекту конкретних цифрових ініціатив, що є більш релевантним для оцінки цифрової зрілості маркетингової системи.

Аналіз матриці свідчить, що до категорії Quick Wins належать ініціативи, пов'язані з розширенням функціоналу персонального кабінету споживача. Вони напряму відповідають виявленим проблемам неповністю автоматизованого онбордингу та обмеженої самообслуговуваності клієнтів. За відносно невисокого рівня зусиль такі заходи забезпечують відчутний вплив на показники

клієнтського досвіду, зменшують навантаження на контактні центри та підсилюють цифрову взаємодію зі споживачами.

Ініціативи з інтеграції чат-ботів із білінговими та CRM-системами займають позицію High Impact / Medium Effort. Вони безпосередньо усувають проблему паралельного функціонування комунікаційних каналів і сприяють формуванню елементів омніканальної моделі обслуговування. Реалізація таких рішень дозволяє підвищити швидкість обробки звернень, збільшити частку автоматизованих відповідей та оптимізувати сервісні витрати.

Проекти зі створення єдиної омніканальної платформи та впровадження ВІ-аналітики належать до стратегічних ініціатив з високим рівнем зусиль, але й найбільшим довгостроковим ефектом. Їх значення полягає у переході від описового до аналітично-прогнозного маркетингового управління, що забезпечує можливості персоналізації комунікацій, сегментації клієнтів та підвищення ефективності маркетингових витрат.

Запуск повноцінного мобільного застосунку, попри високий потенційний іміджевий та сервісний ефект, характеризується значною ресурсною складністю та тому розглядається як довгострокова ініціатива, реалізація якої доцільна після створення аналітичної та омніканальної основи маркетингової системи.

Таким чином, матриця Effort vs. Impact підтверджує, що маркетингова система ТОВ «Прикарпатенерготрейд» перебуває на середньому рівні цифрової зрілості, коли базові цифрові сервіси вже функціонують, однак ключові резерви зростання пов'язані з інтеграцією даних, аналітикою та управлінням клієнтським досвідом. Отримані результати формують логічне підґрунтя для переходу від фрагментарної цифровізації до системної цифрової трансформації маркетингового управління.

Висновки до 2 розділу

1. У підрозділі обґрунтовано, що інтеграція інноваційних цифрових рішень є необхідною умовою підвищення ефективності маркетингового управління енергетичного підприємства в умовах цифровізації ринку та зростання вимог споживачів до якості сервісу.

2. Визначено, що ключовими напрямками цифрової трансформації маркетингу ТОВ «Прикарпатенерготрейд» є автоматизація маркетингових процесів, розвиток клієнтоорієнтованої моделі взаємодії, посилення аналітичної складової та формування інтегрованої цифрової маркетингової екосистеми.

3. Обґрунтовано очікувані кількісні та якісні результати цифрової трансформації, зокрема скорочення часу обслуговування клієнтів, зростання частки цифрових каналів взаємодії, підвищення рівня задоволеності споживачів та зміцнення конкурентних позицій підприємства на енергетичному ринку.

4. Доведено, що запропоновані заходи мають комплексний вплив на результати діяльності підприємства, поєднуючи операційні, маркетингові та стратегічні ефекти, а також створюють передумови для переходу до клієнтоорієнтованої моделі маркетингового управління.

5. Практична значущість отриманих результатів полягає у можливості їх використання в діяльності ТОВ «Прикарпатенерготрейд» для підвищення ефективності маркетингових процесів, оптимізації взаємодії зі споживачами та забезпечення сталого розвитку підприємства в умовах цифрової економіки.

РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ ЕНЕРГЕТИЧНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

3.1 Концептуальні підходи до удосконалення маркетингового управління на основі цифрових технологій

Результати попередніх досліджень цифровізації енергетичних підприємств та оцінки рівня їх цифрової зрілості дають підстави стверджувати, що процеси цифрової трансформації охоплюють не лише технологічні, виробничі чи фінансові аспекти діяльності, а передусім систему маркетингового управління. В умовах лібералізованого ринку електроенергії та природного газу саме маркетинг набуває визначального значення як інструмент формування конкурентних переваг, розвитку довгострокових відносин зі споживачами та забезпечення стабільного попиту на енергетичні послуги.

Зазначені трансформаційні процеси зумовлюють об'єктивну потребу у формуванні концептуальних підходів до удосконалення маркетингового управління на основі цифрових технологій. Такі підходи мають бути спрямовані на подолання фрагментарності використання окремих ІТ-рішень і забезпечення переходу енергетичних підприємств, зокрема ТОВ «Прикарпатенерготрейд», до цілісної цифрової маркетингової екосистеми, орієнтованої на клієнтський досвід, аналітику даних та інтеграцію сервісних процесів.

Цифровізація маркетингу в енергетичній галузі формується під впливом сукупності зовнішніх і внутрішніх чинників. До зовнішніх чинників належать посилення конкурентної боротьби між постачальниками енергоресурсів, зростання очікувань споживачів щодо якості, швидкості та прозорості сервісу, активне поширення цифрових каналів комунікації, а також розвиток інноваційних енергетичних технологій, зокрема Smart Grid, smart-metering і систем дистанційного обліку. Внутрішні чинники пов'язані з необхідністю підвищення ефективності управління клієнтською базою, оптимізації витрат на

залучення та утримання споживачів, а також забезпечення оперативної реакції на зміни попиту й регуляторного середовища [20].

У зазначеному контексті маркетингове управління енергетичного підприємства доцільно розглядати як цілісну багаторівневу систему, що поєднує стратегічні, тактичні та операційні управлінські рішення і забезпечує узгодженість цифрових інструментів, процесів та організаційних механізмів у взаємодії зі споживачами (рис 3.1).

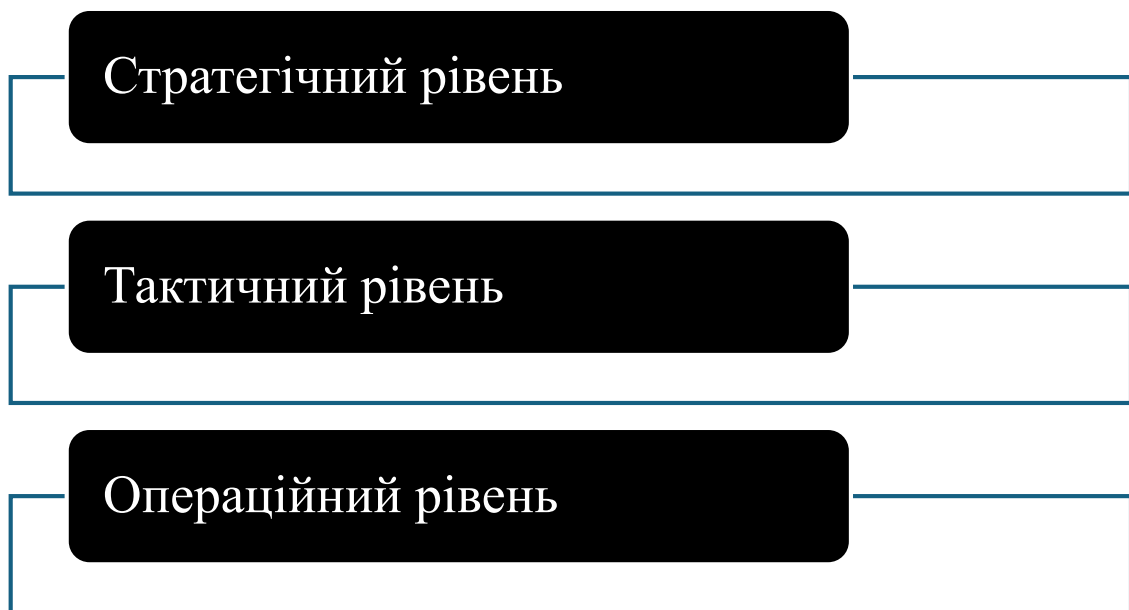


Рисунок 3.1 — Рівні маркетингового управління енергетичного підприємства

Джерело: [20]

У межах удосконалення маркетингового управління енергетичного підприємства в умовах цифровізації доцільно орієнтуватися на багаторівневу модель управління, що передбачає цілеспрямований розвиток стратегічного, тактичного та операційного рівнів маркетингової діяльності (рис. 3.1). Саме узгоджене вдосконалення кожного з цих рівнів створює передумови для формування цілісної цифрової маркетингової екосистеми підприємства.

На стратегічному рівні ключовим напрямом удосконалення є інтеграція цифрових інструментів у процес формування маркетингової стратегії підприємства. Зокрема, для енергетичних підприємств доцільним є:

- чітке визначення пріоритетних цільових сегментів споживачів з урахуванням рівня їх цифрової активності;
- посилення брендингової складової маркетингової стратегії шляхом формування ціннісної пропозиції, орієнтованої на надійність, прозорість та зручність цифрового сервісу;
- розроблення єдиної цифрової стратегії взаємодії зі споживачами, що визначає роль персонального кабінету, мобільного застосунку, чат-ботів та інших каналів у формуванні клієнтського досвіду;
- системне використання аналітичних даних CRM та сервісних систем для прийняття стратегічних управлінських рішень;
- поетапне формування цифрової екосистеми підприємства шляхом інтеграції всіх клієнтських платформ у єдиний інформаційний простір.

Реалізація зазначених напрямів дозволяє забезпечити узгодженість маркетингових рішень із загальною стратегією розвитку підприємства та створює основу для подальшої цифрової трансформації маркетингового управління.

На тактичному рівні удосконалення маркетингового управління доцільно зосередити на підвищенні керованості та результативності цифрових маркетингових інструментів. У цьому контексті рекомендованими є такі заходи:

- впровадження системного планування маркетингових програм із чітким визначенням KPI та показників ефективності цифрових каналів;
- розвиток інтегрованого управління комунікаціями з метою зменшення фрагментарності digital-каналів і переходу до елементів омніканальної взаємодії;
- використання клієнтських даних для поглибленої сегментації та формування персоналізованих пропозицій;
- оптимізація шляхів клієнта (customer journey) шляхом узгодження маркетингових і сервісних процесів;
- регулярний моніторинг ефективності маркетингових кампаній і коригування тактичних рішень відповідно до змін ринкового середовища.

Тактичний рівень виступає сполучною ланкою між стратегічними цілями та операційною діяльністю, забезпечуючи гнучкість маркетингового управління в умовах цифрової економіки.

На операційному рівні основним напрямом удосконалення є підвищення якості щоденної взаємодії зі споживачами на основі цифрових сервісів. Для цього доцільно:

- розширювати функціональні можливості персонального кабінету споживача як ключового інструменту самообслуговування;
- забезпечувати ефективну роботу чат-ботів і мобільних сервісів для оперативного реагування на типові звернення;
- систематизувати SMM-активності та контент-маркетинг як інструменти підтримки клієнтської лояльності;
- впроваджувати регулярний моніторинг виконання договорів і якості сервісного обслуговування;
- забезпечувати збір та первинну обробку поведінкових даних клієнтів для подальшого використання в аналітичних цілях.

Цифровізація операційного рівня дозволяє скоротити час обслуговування, підвищити точність обробки звернень і забезпечити персоналізований клієнтський досвід.

Таким чином, удосконалення маркетингового управління енергетичного підприємства на основі цифрових технологій доцільно здійснювати через комплексний розвиток стратегічного, тактичного та операційного рівнів. Їх взаємодія створює умови для формування конкурентної маркетингової стратегії, підвищення адаптивності до ринкових змін та забезпечення високого рівня цифрового сервісу й підтримки споживачів.

Таблиця 3.1 – Структурно-логічна модель концепції удосконалення маркетингового управління енергетичного підприємства в умовах цифровізації

Елемент концепції	Зміст, характеристика
Потреби цифрової трансформації маркетингу	Зростання очікувань споживачів; вимоги до швидкого та прозорого онлайн-сервісу; посилення конкуренції на енергетичному ринку; необхідність підвищення клієнтського досвіду; регуляторні вимоги щодо відкритості даних; необхідність автоматизації маркетингових процесів.

Продовження таблиці 3.1

Мета удосконалення маркетингового управління	Формування клієнтоорієнтованої цифрової маркетингової системи; підвищення рівня задоволеності та лояльності споживачів; зростання ефективності маркетингових процесів; оптимізація комунікацій; забезпечення сталого конкурентного розвитку підприємства.
Об'єкт управління	Маркетингові процеси підприємства; клієнтська база; цифрові канали взаємодії; бренд та репутація; клієнтський досвід на всіх етапах взаємодії; інструменти аналітики та CRM.
Суб'єкти управління	Керівництво підприємства; маркетинговий відділ; IT-служба; департамент обслуговування клієнтів; підрозділи цифрового розвитку; фронт-офіс та контакт-центр.
Процес управління	Планування цифрових маркетингових стратегій; організація та реалізація маркетингових програм; управління цифровими каналами; збір та аналіз даних; впровадження автоматизованих інструментів; контроль результативності та оперативне коригування рішень.
Методи управління в умовах цифровізації	CRM-маркетинг; цифрова аналітика; Big Data та сегментація на основі даних; персоналізація клієнтської взаємодії; автоматизація маркетингових кампаній; машинне навчання для прогнозування поведінки споживачів; омніканальний маркетинг.
Функції маркетингового управління	Аналітична (дослідження ринку та клієнтів); стратегічна (формування цілей і планів); організаційна (структурування процесів і ресурсів); комунікаційна (взаємодія з клієнтами через цифрові канали); контрольна (оцінка KPI, audit маркетингової діяльності).
Принципи маркетингового управління в умовах цифровізації	Принцип клієнтоорієнтованості; принцип гнучкості та адаптивності; принцип даних (data-driven marketing); принцип інтегрованості цифрових інструментів; принцип безпеки й захисту даних; принцип прозорості та відкритості комунікацій.
Особливості управління в умовах цифровізації	Використання даних у режимі реального часу; прискорене прийняття рішень; високий ступінь автоматизації; персоналізація взаємодії зі споживачами; формування цифрової екосистеми підприємства; впровадження нових компетенцій і трансформація організаційної культури.
Результат	Удосконалення маркетингового управління, зростання ефективності взаємодії зі споживачами, оптимізація витрат, підвищення конкурентоспроможності та формування повноцінної цифрової маркетингової екосистеми підприємства.

Джерело: сформовано автором на основі [4-6]

З огляду на складність і багаторівневість процесів цифрової трансформації, удосконалення маркетингового управління енергетичних підприємств доцільно здійснювати на основі системи принципів управління в умовах цифровізації. Саме дотримання таких принципів дозволяє забезпечити керованість змін, узгодженість цифрових ініціатив із загальною стратегією підприємства та досягнення практичних результатів у сфері маркетингу й клієнтського сервісу.

На основі узагальнення наукових підходів та результатів попередніх досліджень [4–6] доцільно виділити такі ключові принципи удосконалення маркетингового управління в умовах цифровізації.

Принцип ефективності управління передбачає орієнтацію цифрових трансформаційних рішень на досягнення вимірюваного економічного та маркетингового ефекту. У контексті маркетингового управління це означає

необхідність співвіднесення витрат на цифрові інструменти (CRM-системи, цифрові канали комунікації, аналітичні платформи) з результатами у вигляді зростання рівня задоволеності клієнтів, підвищення лояльності, зниження витрат на обслуговування та підвищення ефективності маркетингових кампаній. Досягнення відповідного рівня цифрової зрілості маркетингової системи має забезпечувати не лише технологічне оновлення, а й формування нових конкурентних переваг підприємства на ринку енергетичних послуг.

Принцип оптимальності полягає у поетапному та послідовному впровадженні цифрових рішень у маркетингове управління. Для енергетичних підприємств це означає необхідність чіткого структурування процесів цифрової трансформації — від автоматизації базових сервісних операцій до впровадження аналітичних та прогнозних інструментів. Застосування даного принципу дозволяє уникнути несистемного впровадження окремих ІТ-рішень, які не створюють синергійного ефекту, та забезпечує логічний перехід від операційної цифровізації до стратегічно орієнтованого маркетингового управління.

Принцип комплексності передбачає інтеграцію цифрових маркетингових рішень у єдину систему управління підприємством. Удосконалення маркетингового управління має охоплювати всі ключові елементи — стратегію, процеси, інструменти, персонал і дані. Комплексний підхід дозволяє забезпечити узгодженість між стратегічним, тактичним і операційним рівнями маркетингового управління, що є критично важливим для формування цілісної цифрової маркетингової екосистеми енергетичного підприємства та уникнення фрагментарності цифрових ініціатив.

Принцип гнучкості відображає здатність системи маркетингового управління адаптуватися до динамічних змін зовнішнього середовища — регуляторних, технологічних та поведінкових. Умови функціонування енергетичного ринку потребують постійного коригування маркетингових рішень, оновлення каналів комунікації та інструментів взаємодії зі споживачами. Реалізація принципу гнучкості передбачає формування адаптивних планів цифрового розвитку маркетингу, які допускають коригування цілей,

інструментів і пріоритетів залежно від змін ринкової кон'юнктури та рівня цифрової готовності підприємства.

Удосконалення маркетингового управління на основі цифрових технологій неможливе без трансформації організаційної структури та кадрової політики. Для енергетичних підприємств актуальними є такі напрями змін [25]:

- формування кросфункціональних команд цифрового маркетингу, до складу яких входять маркетологи, аналітики даних, IT-фахівці, фахівці з клієнтського сервісу;
- запровадження нових ролей і компетенцій: digital-маркетолог, менеджер з CRM, фахівець із маркетингової аналітики, product-менеджер цифрових сервісів;
- розвиток корпоративної культури, що підтримує експериментування, тестування гіпотез, використання даних у прийнятті рішень, орієнтацію на клієнтський досвід;
- організація безперервного навчання персоналу основам цифрового маркетингу, роботи з аналітичними системами, сервісами онлайн-комунікацій.

Ці зміни особливо актуальні для ТОВ «Прикарпатенерготрейд», де вже сформовано базові елементи цифрової маркетингової інфраструктури (персональний кабінет споживача, автоматизований білінг, розвиток мобільного застосунку), однак потребує подальшого посилення саме управлінська складова — цифровий маркетинговий менеджмент.

Сформовані концептуальні підходи дозволяють розглядати удосконалення маркетингового управління на основі цифрових технологій як інструмент досягнення комплексного ефекту, що проявляється у:

- зростанні продуктивності праці маркетингових та сервісних підрозділів завдяки автоматизації рутинних операцій;
- підвищенні якості та швидкості обслуговування клієнтів, скороченні часу реакції на звернення;

- зниженні операційних витрат на комунікацію, друк рахунків, офлайн-роботу фронт-офісів;
- збільшенні доходів через розширення клієнтської бази, підвищення рівня утримання споживачів, продаж додаткових сервісів;
- зміцненні бренду постачальника енергетичних послуг як сучасного, технологічного та клієнтоорієнтованого.

Таким чином, концептуальні підходи до удосконалення маркетингового управління на основі цифрових технологій створюють методологічне підґрунтя для подальшої розробки конкретної стратегії цифрової трансформації маркетингу енергетичного підприємства та інтеграції інноваційних цифрових рішень у практику його діяльності.

3.2 Розробка стратегії цифрової трансформації маркетингу енергетичного підприємства

У трансформаційних умовах розвитку енергетичного ринку цифровізація маркетингових процесів набуває стратегічного значення як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства, ефективності взаємодії зі споживачами та забезпечення його довгострокової стійкості. Для енергетичних компаній, що функціонують в умовах лібералізації ринку електроенергії та природного газу, маркетинг перестає виконувати виключно комунікаційну функцію і трансформується у комплексний управлінський механізм формування клієнтської цінності, утримання споживачів та оптимізації внутрішніх процесів.

Для ТОВ «Прикарпатенерготрейд» цифрова трансформація маркетингової діяльності розглядається не як окремий набір інструментальних рішень, а як стратегічний напрям розвитку підприємства, орієнтований на формування клієнтоорієнтованої бізнес-моделі. Така модель передбачає системну автоматизацію комунікацій зі споживачами, розширення та інтеграцію цифрових каналів взаємодії, а також використання аналітики даних як бази для прийняття

управлінських рішень і оцінювання результативності маркетингових заходів [26].

Розроблення стратегії цифрової трансформації маркетингу вимагає системного підходу, що забезпечує узгодженість стратегічних цілей підприємства, інструментів їх реалізації та очікуваних результатів на різних рівнях управління. Відсутність такої узгодженості призводить до фрагментарного впровадження цифрових рішень, що обмежує ефект від цифровізації та знижує керованість маркетингових процесів.

З огляду на це, доцільним є структурування стратегії цифрової трансформації маркетингу за рівнями управління, а саме: стратегічним, тактичним та операційним. Такий підхід дозволяє:

- визначити пріоритети цифрового розвитку маркетингу відповідно до загальної стратегії підприємства;
- забезпечити поетапне впровадження цифрових інструментів з урахуванням наявного рівня цифрової зрілості;
- узгодити управлінські рішення між різними функціональними підрозділами;
- сформувати цілісну цифрову маркетингову екосистему, орієнтовану на клієнтський досвід.

Зазначена логіка реалізації стратегії цифрової трансформації маркетингового управління відображена у вигляді багаторівневої моделі цифрової маркетингової екосистеми ТОВ «Прикарпатенерготрейд», представленої на рисунку 3.2.



Рисунок 3.2. — Модель цифрової маркетингової екосистеми ТОВ «Прикарпатенерготрейд»

Джерело: сформовано автором

Метою стратегії цифрової трансформації маркетингу ТОВ «Прикарпатенерготрейд» є формування інтегрованої цифрової маркетингової системи, яка забезпечує персоналізовану взаємодію зі споживачами, оперативність обслуговування, прозорість маркетингових і сервісних процесів, а також системне використання даних як ключового ресурсу прийняття управлінських рішень. Реалізація такої стратегії передбачає перехід від фрагментарного використання окремих цифрових інструментів до цілісної клієнтоорієнтованої моделі маркетингового управління.

Центральним стратегічним завданням цифрової трансформації маркетингу є впровадження клієнтоорієнтованого підходу, у межах якого цифрові канали взаємодії, CRM-система, білінгові платформи та аналітичні інструменти функціонують як єдиний інформаційний простір. Така інтеграція дозволяє забезпечити повний цикл управління клієнтським досвідом — від первинного контакту та комунікації до супроводу договорів, аналізу поведінки споживачів і формування персоналізованих пропозицій [27].

З урахуванням особливостей функціонування енергетичного ринку та результатів оцінки цифрової зрілості підприємства, стратегія цифрової трансформації маркетингу орієнтована не лише на технологічне оновлення, а й на підвищення керованості маркетингових процесів, зростання ефективності використання ресурсів і покращення якісних показників клієнтського сервісу. У цьому контексті стратегічні цілі цифрової трансформації маркетингу доцільно формулювати через систему вимірюваних показників ефективності (KPI), які відображають як операційні, так і клієнтські та аналітичні результати впровадження цифрових рішень.

Відповідно, у таблиці 3.2 узагальнено ключові стратегічні цілі цифрової трансформації маркетингу ТОВ «Прикарпатенерготрейд», очікувані ефекти від їх реалізації та систему показників ефективності, що дозволяє здійснювати

моніторинг досягнення поставлених цілей і оцінювати результативність впроваджених цифрових ініціатив.

Таблиця 3.2 — Стратегічні цілі цифрової трансформації маркетингу ТОВ «Прикарпатенерготрейд» та відповідні КРІ

Стратегічна ціль	Зміст та очікуваний ефект	Ключові показники ефективності (КРІ)
Автоматизація маркетингових процесів	Створення CRM-системи, автоматизація комунікацій, сегментація клієнтів	Час відповіді на звернення; рівень автоматизованих комунікацій; LTV
Розвиток цифрових каналів взаємодії	Розширення функцій кабінету споживача та запуск мобільного застосунку	Частка активних цифрових користувачів; кількість онлайн-операцій
Удосконалення комунікаційної політики	Запровадження чат-ботів, SMM-стратегії, омніканальності	NPS; CES; швидкість вирішення заявки
Аналітична трансформація маркетингу	Використання Big Data, прогнозування відтоку, персоналізація	Точність прогнозів; конверсія пропозицій; частка персоналізованих кампаній
Підвищення якості клієнтського сервісу	Прозорість процедур, цифровий супровід клієнта, скорочення часу обслуговування	час обробки договорів; індекс задоволеності клієнтів

Джерело: сформовано автором

Для забезпечення керованості та ефективності реалізації стратегії цифрової трансформації маркетингу ТОВ «Прикарпатенерготрейд» доцільним є застосування поетапного підходу до впровадження цифрових змін. Такий підхід дозволяє мінімізувати організаційні та фінансові ризики, забезпечити поступове нарощування цифрових компетенцій персоналу та узгодити розвиток маркетингових інструментів із наявним рівнем цифрової зрілості підприємства.

З огляду на результати оцінки цифрової інтеграції маркетингових процесів, які свідчать про фрагментарність використання цифрових інструментів і відсутність єдиного центру управління клієнтськими даними, стратегія цифрової трансформації маркетингу має реалізовуватися шляхом послідовного переходу від базової цифровізації сервісів до формування інтегрованої омніканальної маркетингової екосистеми.

- Поетапна дорожня карта цифрової трансформації маркетингу дозволяє:
- узгодити стратегічні цілі маркетингу з операційними можливостями підприємства;
 - забезпечити пріоритетність інвестицій у цифрові інструменти з найвищим управлінським ефектом;
 - створити основу для переходу від реактивного маркетингового управління до data-driven та предиктивних моделей взаємодії зі споживачами.

У таблиці 3.3 представлено рекомендовану дорожню карту цифрової трансформації маркетингу ТОВ «Прикарпатенерготрейд» на період 2025–2028 років, яка відображає логіку поступового розвитку цифрових сервісів, аналітичних інструментів та управлінських механізмів у маркетинговій діяльності підприємства.

Таблиця 3.3 — Дорожня карта цифрової трансформації маркетингу ТОВ «Прикарпатенерготрейд» (2025–2028)

Етап цифрової трансформації	Зміст робіт та ключові дії	Очікувані результати	Період реалізації
1. Базовий етап цифровізації	Модернізація офіційного сайту підприємства; Розширення функціоналу кабінету споживача; Формування єдиної централізованої бази клієнтів;	Підвищення доступності сервісів; Зростання частки онлайн-звернень; Створення фундаменту. Уніфікація даних для подальшого впровадження CRM.	2025 рік
Етап операційної цифровізації	Впровадження CRM-системи; Інтеграція CRM із білінговою системою; Запуск чат-ботів у Viber, Telegram, на сайті; Автоматизація e-mail/SMS розсилок та повідомлень; Стандартизація каналів комунікації.	Скорочення часу обробки звернень; Автоматизоване ведення клієнтських профілів; Підвищення точності сегментації та таргетингу.	2025–2026 рр.
Етап створення інтегрованої маркетингової системи	Формування омніканальної моделі комунікацій; Розширення функціоналу кабінету споживача та мобільного застосунку;	Підвищення лояльності споживачів; Покращення NPS та CES; Зростання ефективності маркетингових кампаній.	2026–2027 рр.

Продовження таблиці 3.3

	Побудова індивідуальних клієнтських профілів; Запуск персоналізованих пропозицій (тарифи, пакети послуг); Запровадження системного маркетингового контролінгу.	ефективності маркетингових кампаній.	2027–2028 рр.
Інноваційний етап цифрової трансформації	Використання AI-алгоритмів для прогнозування споживання та відтоку; Запуск предиктивного маркетингу; Автоматичне формування рекомендаційних тарифів; Побудова повноцінної цифрової маркетингової екосистеми.	Підвищення точності прогнозів; Зростання прибутковості клієнтської бази; Мінімізація відтоку споживачів.	2027–2028 рр.

Джерело: сформовано автором

Запропонована дорожня карта цифрової трансформації маркетингу ТОВ «Прикарпатенерготрейд» побудована з урахуванням поточного рівня цифрової зрілості підприємства та принципів поетапності й керованості змін. Послідовність етапів відображає логіку переходу від базової цифрової інфраструктури до інтегрованої клієнтоорієнтованої маркетингової екосистеми, що відповідає сучасним вимогам енергетичного ринку та цифрової економіки.

Базовий етап цифровізації орієнтований на створення фундаменту для подальших трансформацій і передбачає впорядкування цифрових каналів взаємодії, уніфікацію клієнтських даних та підвищення доступності сервісів. Саме на цьому етапі усувається фрагментарність інформації та формуються передумови для впровадження системного управління клієнтськими відносинами.

Етап операційної цифровізації зосереджений на автоматизації ключових маркетингових і сервісних процесів шляхом впровадження CRM-системи та її інтеграції з білінговими й комунікаційними платформами. Реалізація цього етапу дозволяє перейти від ручного обслуговування до стандартизованих цифрових процесів, скоротити час обробки звернень і підвищити точність сегментації споживачів.

Наступний етап створення інтегрованої маркетингової системи спрямований на формування омніканального клієнтського досвіду та впровадження персоналізованих маркетингових рішень. На цьому етапі цифрові канали, аналітика та сервісні інструменти функціонують як єдиний інформаційний простір, що забезпечує зростання лояльності клієнтів і ефективності маркетингових кампаній.

Інноваційний етап цифрової трансформації передбачає використання алгоритмів штучного інтелекту та предиктивної аналітики для прогнозування поведінки споживачів і мінімізації відтоку. Реалізація цього етапу дозволяє перейти до проактивної моделі маркетингового управління, у межах якої рішення приймаються на основі даних у режимі реального часу.

Таким чином, розроблена дорожня карта забезпечує логічну, поетапну та економічно обґрунтовану реалізацію стратегії цифрової трансформації маркетингу ТОВ «Прикарпатенерготрейд», створюючи умови для формування повноцінної цифрової маркетингової екосистеми та підвищення конкурентоспроможності підприємства в довгостроковій перспективі.

Узагальнений вплив запропонованих заходів на результати діяльності підприємства подано на рисунку 3.2



Рисунок 3.2 — Очікувані результати цифрової трансформації маркетингу ТОВ «Прикарпатенерготрейд»

Джерело: сформовано автором

Цифрова трансформація маркетингової діяльності забезпечує багатовекторний позитивний ефект для підприємства. З організаційної точки зору відбувається підвищення узгодженості маркетингових і сервісних процесів, скорочення часу прийняття управлінських рішень та зростання прозорості внутрішніх інформаційних потоків. У клієнтському вимірі ключовими результатами є підвищення якості сервісу, зростання рівня задоволеності та лояльності споживачів, а також формування стабільних довгострокових відносин із клієнтами.

Економічний ефект цифрової трансформації проявляється у зниженні витрат на обслуговування клієнтів, підвищенні ефективності маркетингових кампаній та зростанні прибутковості клієнтської бази. Сукупність зазначених результатів створює передумови для сталого розвитку ТОВ «Прикарпатенерготрейд» та формування його конкурентних переваг у середньо- та довгостроковій перспективі.

Таким чином, очікувані результати цифрової трансформації маркетингу ТОВ «Прикарпатенерготрейд» охоплюють комплекс організаційних, економічних та клієнтських ефектів, що створюють передумови для сталого розвитку підприємства, підвищення його привабливості для споживачів і посилення конкурентних переваг на енергетичному ринку.

3.3 Інтеграція інноваційних цифрових рішень для підвищення ефективності маркетингового управління

Реалізація цифрової трансформації маркетингової системи ТОВ «Прикарпатенерготрейд» передбачає комплексні зміни в управлінні клієнтським досвідом, у процесах комунікації, у цифрових каналах та інструментах аналітики. На основі проведених досліджень, аналізу цифрової зрілості

підприємства та стратегічних орієнтирів, окреслених у попередніх підрозділах, визначено очікувані результати трансформації, які мають проявитися як у коротко-, так і у середньостроковій перспективі.

Таблиця 3.4 — Очікувані результати цифрової трансформації маркетингу ТОВ «Прикарпатенерготрейд»

Стратегічний напрям	Зміст очікуваних змін	Кількісні та якісні результати
1. Підвищення ефективності маркетингових процесів	Автоматизація комунікацій, впровадження CRM, чат-ботів, тригерних розсилок; оптимізація кабінету споживача; скорочення часу обслуговування клієнтів.	скорочення часу відповіді на звернення на 25–40 %; збільшення частки цифрових каналів на 30–35 %; зменшення частки ручних операцій у маркетингу на 20–25 %.
2. Формування клієнтоорієнтованої моделі	Розвиток персоналізованих сервісів, сегментація клієнтів, впровадження профілів споживача, оптимізація тарифних пропозицій.	зростання NPS на 10–15 пунктів; збільшення кількості повторних звернень; формування стабільної бази цифрових користувачів мобільного застосунку й кабінету споживача.
3. Посилення конкурентних позицій на ринку	Підвищення якості взаємодії, удосконалення брендової комунікації, зміцнення цифрової присутності.	збільшення частки ринку у сегменті побутових споживачів; розширення географії присутності за рахунок онлайн-каналів; зростання впізнаваності бренду як інноваційного постачальника енергоресурсів.

Джерело: сформовано автором

Отримані очікувані результати свідчать, що цифрова трансформація маркетингу ТОВ «Прикарпатенерготрейд» має не лише операційний, але й стратегічний ефект для підприємства. Упровадження інструментів автоматизації, аналітики та персоналізації забезпечує підвищення ефективності взаємодії зі споживачами, оптимізацію внутрішніх процесів та покращення фінансових показників.

Цифрові рішення дозволяють перетворити маркетингову систему підприємства з реактивної — орієнтованої на вирішення поточних запитів — на проактивну, здатну формувати індивідуальні пропозиції, прогнозувати потреби клієнтів та своєчасно виявляти ризики їхнього відтоку. Таким чином, маркетингова діяльність стає більш керованою, вимірюваною та результативною [28].

Важливим наслідком цифрової трансформації є посилення конкурентних позицій підприємства у середовищі, де очікування клієнтів щодо швидкості обслуговування, прозорості та доступності сервісів постійно зростають. Використання сучасних цифрових каналів дозволяє підприємству зміцнити

бренд, підвищити рівень довіри та сформувати довгострокові відносини зі споживачами.

У підсумку цифрова трансформація маркетингу виступає ключовим чинником стратегічного розвитку енергетичного підприємства, створюючи передумови для підвищення його ринкової вартості, операційної стійкості та інноваційного потенціалу. Реалізація запропонованих заходів забезпечить перехід підприємства на новий рівень цифрової зрілості та стане основою сталого зростання в умовах сучасного конкурентного ринку

Для обґрунтування стратегічних орієнтирів цифрової трансформації доцільним є використання класичних стратегічних моделей. Зокрема, матриця І. Ансоффа дозволяє визначити можливі траєкторії розвитку підприємства відповідно до поєднання існуючих та нових ринків і продуктів. У контексті цифровізації маркетингу така модель набуває особливого значення, оскільки цифрові технології відкривають додаткові можливості з розширення ринкової присутності та впровадження інноваційних сервісів.

Нижче подано адаптовану матрицю Ансоффа для потреб цифрової стратегії ТОВ «Прикарпатенерготрейд»[44].

Таблиця 3.5 — Матриця Ансоффа для цифрової трансформації маркетингу ТОВ «Прикарпатенерготрейд»

Стратегія	Сутність у контексті цифрової трансформації	Очікувані результати
1.Глибоке проникнення на ринок	Розширення використання цифрових каналів існуючими клієнтами (кабінет споживача, мобільний застосунок, чат-бот).	Збільшення частки цифрових користувачів; підвищення лояльності; скорочення витрат.
2.Розвиток ринку	Вихід у нові сегменти за допомогою цифрових комунікацій, онлайн-кампаній та аналітики.	Розширення клієнтської бази; збільшення охоплення; підвищення конкурентоспроможності.
3.Розвиток продукту	Створення нових цифрових послуг: персоналізовані тарифи, електронні консультації, додаткові сервіси енергоефективності.	Зростання додаткових продажів; формування унікальних конкурентних переваг.
4.Диверсифікація	Інтеграція нових цифрових послуг поза основним ринком (наприклад, енергоаудит, смарт-пристрої, рекомендаційні системи).	Підвищення прибутковості; зміцнення бренду як технологічного лідера.

Джерело:сформовано автором

Для кількісної оцінки результативності цифрової трансформації маркетингової діяльності ТОВ «Прикарпатенерготрейд» доцільно застосувати

методологію PIMS (Profit Impact of Market Strategy), яка ґрунтується на виявленні причинно-наслідкових зв'язків між параметрами маркетингової стратегії та фінансово-економічними результатами підприємства. На відміну від класичних стратегічних моделей зростання, PIMS-підхід дозволяє оцінити, яким чином цифрові зміни в маркетингу — зокрема підвищення якості сервісу, зростання продуктивності, оптимізація витрат і розширення ринкової присутності — трансформуються у підвищення прибутковості.

У контексті цифрової трансформації маркетингу енергетичного підприємства застосування PIMS є обґрунтованим, оскільки цифрові інструменти безпосередньо впливають на ключові параметри моделі: частку ринку, рівень витрат, продуктивність маркетингових процесів та споживчу лояльність. Узагальнені результати PIMS-аналізу впливу цифрових змін на діяльність ТОВ «Прикарпатенерготрейд» подано в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 — PIMS-аналіз ТОВ «Прикарпатенерготрейд»

Показник	Очікувані зміни	Причинно-наслідковий зв'язок (логіка PIMS)
Частка ринку	Зростання завдяки цифровим каналам	Підвищення доступності та прозорості сервісів збільшує довіру та кількість клієнтів
Якість сервісу	Значне покращення через автоматизацію	Якість обслуговування прямо впливає на лояльність, а лояльність – на прибутковість
Продуктивність маркетингу	Зростання на 20–30 %	Автоматизація зменшує витрати та прискорює операції
Прибутковість	Поступове збільшення на 10–15 %	Підвищення ефективності процесів + зростання кількості клієнтів
Рівень витрат	Скорочення на 12–18 %	Перехід на цифрові комунікації зменшує навантаження на персонал

Джерело: сформовано автором

Результати проведеного PIMS-аналізу свідчать про наявність стійкого позитивного взаємозв'язку між цифровою трансформацією маркетингових процесів та фінансово-економічними показниками діяльності ТОВ «Прикарпатенерготрейд». Зростання частки ринку зумовлюється підвищенням доступності та прозорості сервісів через цифрові канали, що сприяє формуванню довіри споживачів і розширенню клієнтської бази.

Покращення якості сервісу, досягнуте завдяки автоматизації обслуговування та використанню CRM-інструментів, безпосередньо впливає на рівень клієнтської лояльності, що відповідно відображається на прибутковості

підприємства. Зростання продуктивності маркетингової діяльності на 20–30 % пояснюється зменшенням частки ручних операцій, прискоренням обробки звернень та підвищенням точності сегментації клієнтів.

Скорочення рівня витрат на 12–18 % є результатом переходу до цифрових каналів комунікації, оптимізації навантаження на персонал і зменшення операційних витрат, пов'язаних з традиційними формами взаємодії зі споживачами. У сукупності зазначені фактори формують передумови для поступового зростання прибутковості підприємства на 10–15 % у середньостроковій перспективі [40].

Таким чином, PIMS-аналіз підтверджує економічну доцільність цифрової трансформації маркетингової діяльності ТОВ «Прикарпатенерготрейд» та доводить, що цифрові інновації виступають не лише інструментом адаптації до ринкових змін, а й джерелом формування стійких конкурентних переваг і фінансової результативності підприємства.

Висновки до 3 розділу

1. У підрозділі обґрунтовано доцільність цифрової трансформації маркетингового управління енергетичного підприємства як ключового чинника підвищення конкурентоспроможності в умовах лібералізованого енергетичного ринку.

2. На основі застосування методології PIMS встановлено причинно-наслідкові зв'язки між цифровізацією маркетингових процесів, підвищенням якості сервісу, зростанням продуктивності маркетингу та покращенням фінансових результатів підприємства.

3. Результати аналізу свідчать, що впровадження цифрових каналів комунікації та автоматизація маркетингових процесів забезпечують зростання частки ринку, підвищення лояльності клієнтів і скорочення операційних витрат.

4. Кількісні оцінки показують потенціал підвищення продуктивності маркетингу на 20–30 %, зростання прибутковості на 10–15 % та зниження витрат на 12–18 % за рахунок переходу до цифрової моделі взаємодії зі споживачами.

5. Узагальнення результатів PIMS-аналізу підтверджує, що цифрова трансформація маркетингу є економічно обґрунтованим напрямом розвитку ТОВ «Прикарпатенерготрейд» та створює передумови для сталого розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

У ході дослідження встановлено, що в умовах лібералізації ринку електричної енергії, посилення конкуренції та зростання вимог споживачів ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності енергетичних підприємств стає цифрова трансформація маркетингового управління. Доведено, що впровадження цифрових технологій у сфері обслуговування клієнтів і маркетингових комунікацій забезпечує не лише підвищення якості сервісу, а й створює передумови для зниження витрат, зростання лояльності споживачів та покращення фінансових результатів підприємства.

Мету магістерської роботи досягнуто шляхом комплексного аналізу теоретичних підходів до маркетингового управління в енергетичному секторі та розроблення практичних рекомендацій щодо цифрової трансформації маркетингової діяльності ТОВ «Прикарпатенерготрейд». У процесі дослідження виконано всі поставлені завдання, що підтверджує логічну узгодженість структури роботи та обґрунтованість отриманих результатів.

Аналіз конкурентної позиції ТОВ «Прикарпатенерготрейд» показав, що підприємство займає середні позиції серед постачальників електричної енергії (7 місце з 27) з інтегральним показником конкурентоспроможності 0,459. Таке значення свідчить про відносну стабільність ринкового становища, але одночасно вказує на наявність потенціалу для зростання та необхідність активізації стратегічних змін, зокрема у сфері цифрового маркетингу та клієнтських сервісів.

Згідно з результатами матриці ADL/LC підприємство перебуває на стадії зростання життєвого циклу з відносно сприятливою конкурентною позицією. Це обґрунтовує доцільність інвестування в розвиток цифрових маркетингових інструментів саме на поточному етапі, оскільки такі інвестиції здатні забезпечити довгостроковий ефект і зміцнення ринкових позицій у майбутньому.

Оцінка рівня цифрової зрілості маркетингових процесів ТОВ «Прикарпатенерготрейд» засвідчила нерівномірність цифровізації окремих

елементів системи управління. Встановлено, що процеси залучення та супроводу клієнтів мають лише базовий рівень цифрової підтримки, а комунікаційні канали функціонують фрагментарно без повної інтеграції. Це обмежує можливості персоналізації, ускладнює управління клієнтським досвідом та знижує ефективність маркетингових заходів.

У роботі обґрунтовано доцільність упровадження системи ключових показників ефективності цифрової трансформації маркетингу, які охоплюють операційну ефективність, якість клієнтського сервісу, результативність маркетингових комунікацій та рівень організаційної цифрової зрілості. Запропонована система КРІ дозволяє здійснювати регулярний моніторинг результатів цифровізації та приймати управлінські рішення на основі кількісних показників.

Проведений аналіз витрат і показників ефективності маркетингової діяльності свідчить про зростання витрат на збут при недостатньо високій швидкості обробки онлайн-звернень та невисокому рівні автоматизації клієнтських процесів. Це підтверджує необхідність переходу від розрізнених цифрових інструментів до інтегрованої CRM-системи та омніканальної моделі взаємодії зі споживачами.

У межах дослідження розроблено стратегічні цілі цифрової трансформації маркетингового управління ТОВ «Прикарпатенерготрейд», спрямовані на автоматизацію маркетингових процесів, розвиток цифрових каналів обслуговування, підвищення ефективності комунікацій та впровадження аналітичних інструментів на основі даних. Особливістю запропонованого підходу є чітка прив'язка кожної стратегічної цілі до конкретних вимірюваних показників результативності.

Практичним результатом роботи стала розробка поетапної дорожньої карти цифрової трансформації маркетингу підприємства на період 2025–2028 років. Запропонована модель передбачає послідовний перехід від базової цифровізації сервісів до створення інтегрованої маркетингової екосистеми з

використанням CRM, омніканальних комунікацій та інструментів прогнозової аналітики.

Порівняння запропонованих рішень із відомими теоретичними та практичними підходами, зокрема моделлю PIMS, дозволило обґрунтувати причинно-наслідковий зв'язок між цифровою трансформацією маркетингового управління та зростанням фінансово-економічних показників підприємства. Очікуваними результатами впровадження є підвищення продуктивності маркетингових процесів на 20–30%, зростання прибутковості на 10–15% та скорочення витрат на обслуговування клієнтів.

До позитивних сторін запропонованих рішень належать підвищення якості клієнтського сервісу, зростання рівня персоналізації маркетингових комунікацій, покращення керованості процесів та оптимізація витрат. Водночас до обмежень слід віднести потребу у значних початкових інвестиціях, необхідність управління організаційними змінами, ризики кібербезпеки та залежність ефективності цифровізації від якості даних і рівня інтеграції інформаційних систем.

Результати дослідження мають практичну значущість і можуть бути використані в діяльності ТОВ «Прикарпатенерготрейд» під час формування та реалізації стратегії цифрового розвитку маркетингу. Запропоновані підходи також можуть бути адаптовані іншими енергетичними компаніями, що функціонують в умовах конкурентного ринку. Подальші дослідження доцільно спрямувати на поглиблений аналіз економічної ефективності цифрових маркетингових інструментів та розробку моделей оцінювання їх впливу на клієнтську лояльність і довгострокову вартість споживача.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В., та ін. Маркетинг як спосіб інтенсифікації зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Збірник студентських наукових праць Уманського національного університету. 2011. С. 167
2. Гаркавенко С. С. Маркетинг: підручник / С. С. Гаркавенко. — [електронний ресурс]. — Режим доступу: eVNUIR, <https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream>
3. Управління маркетинговою діяльністю / Глобальні та національні проблеми економіки. URL: <http://global-national.in.ua/archive>
4. Marketing Management / Перше українське адаптоване видання. ResearchGate. URL: https://www.researchgate.net/publication/330986235_MARKETING_NGOVIJ_MENEDZMENT_Perse_ukrainske_adaptovane_vidanna_MARKETING_MANAGEMENT_First_Ukrainian_Adapted_Edition
5. Гудзь О. Є. Цифрова економіка: зміна цінностей та орієнтирів управління підприємствами. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. № 2. С. 4-12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/есмебі_2018_2_3
6. Третяк, Н.; Бондар, Ж. Вплив імплементації цифрових технологій на процес управління підприємством. *Фінансовий простір*. 2021. С. 217-226. URL: <https://fp.cibs.ubs.edu.ua/index.php/fp/article/view/807/974>
7. Руденко М.В. Принципи цифровізації системи управління в сільськогосподарських підприємствах. *Вісник Черкаського університету. Серія «Економічні науки»*. 2019. №2. URL: <http://econom-ejournal.cdu.edu.ua/article/download/3447/3665>
8. Перезозова І. В. Застосування новітніх інформаційних технологій в системі контролінгу як метасистеми управління промисловим підприємством. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2018. Вип. 17. С. 50–54
9. Алопій В. В. Дорожня карта – інструмент удосконалення механізму державного забезпечення інноваційної активності підприємництва. 205 *Торгівля*,

комерція, підприємництво. 2015. Вип. 18. С. 42-46.
URL:http://nbuv.gov.ua/UJRN/Torg_2015_18_10.

10. Гудзь О. Є. Цифрова економіка: зміна цінностей та орієнтирів управління підприємствами. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. № 2. С. 4-
URL:https://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&2_S21STR=esm_ebi_2018_2_3

11. Про ринок електричної енергії — Всі документи / Офіційний портал Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.u>

12. Energies. — MDPI. — URL: <https://www.mdpi.com/journal/energies>

13. ТОВ "ПРИКАРПАТЕНЕРГОТРЕЙД". Відомості з ЄДРПОУ [Електронний ресурс] / OpenDataBot. — Режим доступу: <https://opendatabot.ua/c/42129720> — Дата звернення: 06.06.2025

14. Market Data Forecast. Europe Smart Electric Meter Market – Industry Analysis, Size, Share & Forecast 2025–2033. Available at: <https://www.marketdataforecast.com/market-reports/europe-smart-electric-meter-market>

15. Дикань, В. Л. Digital-маркетинг як інструмент нарощення вартості підприємств в умовах цифровізації / В. Л. Дикань, М. С. Кужавський // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2022. – № 80. – С. 21-32

16. Digital Transformation: Shaping the Future of the Energy Industry. — Tech-Stack.com. — Статистика «Statistics showing the size of the North American digital power utility market 2017–2028». — URL: <https://tech-stack.com/>

17. Холявка Є. П. Моделі та методи інформаційної технології оцінки стану мікромереж з відновлюваними джерелами енергії : дис. ... канд. техн. наук / Є. П. Холявка ; Сумський державний університет. — Суми, 2025. — URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/99521>

18. Куца Я. О. Оптимізація структури управління підприємством (на прикладі ПрАТ «Львівобленерго») : / Я. О. Куца— 2020

19. Закон України "Про ринок електричної енергії" (від 13.04.2017 № 2019-

20. "Ліцензійні умови провадження господарської діяльності з постачання електричної енергії споживачу" (постанова НКРЕКП від 27.12.2017 №

21. Салюк-Кравченко О. О. Роль процесів цифрової трансформації в управлінні енергетичною галуззю держави. 2024. URL: <https://www.researchgate.net/publication/396126361>

22. Постанова НКРЕКП від 26.10.2018 № 1268 «Про затвердження Переліку постачальників універсальних послуг на закріпленій території» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.nerc.gov.ua/decisions/rishennya-nkrekp-za-26-zhovtnya-2018-roku>

23. Кузьминський, Костянтин Миколайович. "Моделювання поетапної цифрової трансформації виробничого кластеру." *Загальнодержавний науково-виробничий та інформаційний журнал «Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит»* 6 (209) (2025)

24. Рейтинг постачальників електроенергії: результати пілотного дослідження– 2020 / Діксі Груп. – К., 2020. – 60 с. – Режим доступу: <https://dixigroup.org/wp-content/uploads/2020/11/rejtynh-postachalnykiv-elektroenerhii-pilot-2020.pdf>

25. Яцюк Д. В. Цифровий маркетинг: майбутнє маркетингових комунікацій в брендингу / Д. В. Яцюк // *Інвестиції: практика та досвід.* — 2015. — № 7. — С. 70–74

26. Яцюк, Д. В. Цифровий маркетинг: майбутнє маркетингових комунікацій в брендингу. *Інвестиції: практика та досвід*, 2015, №7, с. 70–74

27. Малогулко Ю. В., Повсянко К. О., Затхей М. В. Інформаційне забезпечення розподільних електричних мереж з розосередженим генеруванням із застосуванням типових графіків навантаження. У: *Modern science: problems and innovations: proceedings of the 6th International scientific and practical conference (23–25 August 2020)*. SSPG Publish. Stockholm, Sweden, 2020. P. 381

28. Процишин Ю. Т. Стратегічний маркетинг. Львів, 2022. 212 с

29. Лісун, Я. Контент-маркетинг та цифрові канали комунікацій у сфері вищої освіти. *Економіка та суспільство*, 2024, №66

30. Янчук Т., Денисова А. Управління маркетинговою діяльністю на підприємстві та напрями її вдосконалення. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 44

31. Ігнатко М. І. Цифрова трансформація маркетингу в агропромисловості: сучасні інструменти та виклики //Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції (19 березня 2025 р., м. Київ) /за заг. ред. Н. В. Писаренко, В. Б. Сухомлина. – Київ: Академія праці, соціальних відносин та туризму, 2025. – С. 100

32. Дорошенко М. П., Вороніна В. Л. Організаційна структура управління: сутність та класифікація. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*, 2019. Т. 30 (69), № 5 (1). С. 52–56

33. Геращенко І. М. Клієнтоорієнтованість як інструмент формування стратегічних конкурентних переваг компанії / І. М. Геращенко, Н. А. Запрій // *Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики : матеріали XVII Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф.*, 25 листоп. 2022 р. – Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2022. – С. 205–209. – URL: <https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/28643>

34. Мельник О. Г., Руда М. В. Стратегічні аспекти цифрової трансформації бізнесу // *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. — 2024. — № 2. — С. 12

35. Марусей, Т. В. Впровадження CRM-систем у маркетингову діяльність підприємства. *Економіка та держава*, 2016, № 6, с. 87–89

36. Класифікація методів формування стратегій розвитку підприємства. // *Управління бізнес-процесами та технологічними інноваціями в сучасних умовах та в післявоєнний період: матеріали міжнар. наук.-практ. конф.*, 2023. – С. 376

37. Струк Д. М., Романчик Т. В. Управління маркетинговими ризиками підприємницької діяльності. 2024

38. Кавун І., Замулько А. Цифровізація в електроенергетичних системах // Вісник Хмельницького національного університету. Технічні науки. — 2025. — № 351(3.1). — С. 185–191. — DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5732-2025-351-23>

39. Пудичева Г. О. Декарбонізація, децентралізація та діджиталізація – ключові фактори сучасної енергетики // Причорноморські економічні студії. — 2021. — № 71. — С. 117–122. — DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.71-18>

40. Товариство з обмеженою відповідальністю «Прикарпатенерготрейд». Фінансова звітність [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://pret.com.ua/>

41. Звіт про управління (регламент): Звіт про управління підприємством : метод. реком. / Україн. союз промисловців і підприємців ; затв. Президією УСПІ. — 2015. — 48 с. — URL: https://pret.com.ua/uploads/article/doc/file/686d07812c8b8341ae9f45a0/Звіт_про_управління.pdf

42. Christodoulou, A., Cullinane, K. Identifying the main opportunities and challenges from the implementation of a port energy management system: A SWOT/PESTLE analysis // *Sustainability*. — 2019. — Vol. 11, No. 21. — Art. 604.

43. Чалюк Ю. Діджиталізація як соціально-економічний феномен та драйвер сталого розвитку // Сталий розвиток економіки. — 2025. — № 4 (55). — С. 122–128

44. Taherdoost H. Digital marketing // *E-Business Essentials: Building a Successful Online Enterprise*. – Cham : Springer Nature Switzerland, 2023. – P. 205–236

45. Юрченко Ю. О. Еволюція практики стратегічного управління // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2019. № 1. С. 222–229

ДОДАТКИ

Додаток А
Форма 11

Список наукових праць

№ п/п	Назва	Характер роботи	Вихідні дані	Обсяг, стор.	Співавтори
I. Матеріали конференцій					
1	Інноваційні інструменти формування стратегії розвитку підприємства в умовах війни	Друк.	Кашуба С. І., Даляк Н. А. Цифрова клієнтоорієнтованість: як технології змінюють підхід до споживача. B2B Marketing : зб. наук. пр. XVIII Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 18 квіт., 2025 р. [Електрон. ресурс] ; КПІ ім. Ігоря Сікорського. – Електрон. текстові дані (1 файл: 2,9 Мбайт). – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка». – С. 93-94. https://drive.google.com/file/d/1YSo20SodAIM7iBOheJ4h_3G-p3Mhu9Up/view?usp=sharing	2	Кашуба С.І Н.А Даляк

Довідка
про впровадження результатів
магістерського дослідження

Видана Кашубі Сергію Ігоровичу про те, що основні результати його магістерської роботи на тему «Удосконалення маркетингового управління енергетичними підприємствами в умовах цифровізації», виконаної на кафедрі підприємництва та маркетингу Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу, отримані в процесі проведеного дослідження, впроваджені у діяльність ТОВ «Прикарпатенерготрейд».

У процесі практичного використання результатів магістерського дослідження було застосовано науково-методичні підходи до оцінки цифрової зрілості маркетингової системи підприємства, а також результати стратегічного маркетингового аналізу, зокрема PEST-аналіз, матрицю GE/McKinsey, матрицю Ансоффа та PIMS-аналіз. На основі отриманих результатів використано рекомендації щодо удосконалення маркетингового управління підприємства із застосуванням цифрових технологій, а також окремі елементи стратегії цифрової трансформації маркетингу та дорожньої карти її впровадження.

Застосування результатів магістерської роботи сприяє підвищенню ефективності маркетингових комунікацій підприємства, покращенню якості обслуговування споживачів, розвитку цифрових каналів взаємодії з клієнтами, а також посиленню клієнтоорієнтованості та конкурентоспроможності ТОВ «Прикарпатенерготрейд» на ринку енергетичних послуг.

Отримані результати мають практичну цінність та можуть бути використані у подальшій діяльності підприємства при формуванні маркетингової стратегії, реалізації цифрових ініціатив та удосконаленні системи маркетингового управління в умовах цифровізації.

Керівник _____