

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТЕХНОЛОГІЙ

ННІ/факультет	<u>ННІ управління та бізнес-освіти</u>
Кафедра	<u>Управління бізнесом</u>
Спеціальність	<u>075Маркетинг</u>
Форма навчання	<u>Заочна</u>

## КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

Саприкіної Марії Володимирівни  
(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

на тему Дослідження маркетингового середовища промислового підприємства  
(повна назва теми)

за матеріалами Акціонерного товариства «Українські енергетичні машини»  
(повна назва бази дослідження)

науковий керівник к.е.н., доцент Зав'ялова М.В.  
(наук. ступінь, вчене звання) (підпис) (прізвище, ініціали)

**Робота допущена до захисту в ЕК**  
Протокол засідання кафедри  
від 16.01.2025 р. № 6  
Завідувач кафедри \_\_\_\_\_  
(підпис)

д.соц.н., професор Г.І. Андрущенко  
Наук. ступінь, вчене звання Ініціали, прізвище

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТЕХНОЛОГІЙ**

ННІ/факультет	<i>ННІ економіки та бізнес-освіти</i>
Кафедра	<i>Управління бізнесом</i>
Спеціальність	<i>075 Маркетинг</i>
Форма навчання	<i>заочна</i>

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_ *Андрущенко Г.І.*  
(підпис) (Прізвище, ініціали)

«01» листопада 2024 року

**ЗАВДАННЯ**  
**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА**

*Саприкіної Марії Володимирівни*

1. Тема роботи *Дослідження маркетингового середовища промислового підприємства (на прикладі Акціонерного товариства «Українські енергетичні машини»)*

Керівник роботи *Зав'ялова М.В., к.е.н., доцент*

затверджені наказом закладу вищої освіти від «25» жовтня 2024р. №735-ст

2. Строк подання здобувачем роботи до «09» січня 2025р.

3. Зміст кваліфікаційної роботи, об'єкт, предмет та мета дослідження:

Розділ 1. Теоретико-методичні основи дослідження маркетингового середовища промислового підприємства

Роль і значення дослідження маркетингового середовища для промислових підприємств України в сучасних умовах

Характеристика факторів маркетингового макро- і мікросередовища промислового підприємства

Методичні підходи до аналізу маркетингового середовища промислового підприємства

Розділ 2. Дослідження маркетингового середовища АТ «Укренергомашини»

Дослідження зовнішнього маркетингового середовища АТ «Укренергомашини»

Аналіз внутрішнього маркетингового середовища АТ «Укренергомашини»

Оцінка впливу факторів зовнішнього і внутрішнього маркетингового середовища на діяльність АТ «Укренергомашини»

Розділ 3. Напрями удосконалення маркетингової діяльності АТ «Укренергомашини» на основі оцінювання маркетингового середовища

Рекомендації щодо використання результатів аналізу маркетингового середовища АТ «Укренергомашини»

Обґрунтування доцільності запропонованих заходів

Об'єкт дослідження: процес дослідження маркетингового середовища промислового підприємства на галузевому ринку.

Предмет дослідження: теоретико-методичні аспекти дослідження маркетингового середовища промислового підприємства.

Мета кваліфікаційної роботи: висвітлення теоретико-методичних аспектів дослідження маркетингового середовища, а також розробка рекомендацій на основі оцінювання факторів зовнішнього та внутрішнього середовища промислового підприємства для вдосконалення його маркетингової діяльності.

5. Дата видачі завдання «02» листопада 2024 р.

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів роботи	Відмітка керівника про виконання етапів (дата, підпис)
1	Підготовка розділу 1	до 20.11.2024 р.	20.11.2024 р.
2	Підготовка розділу 2	до 16.12.2024 р.	16.12.2024 р.
3	Підготовка розділу 3	до 02.01.2025 р.	02.01.2025 р.
4	Підготовка вступу та висновків	до 07.01.2025 р.	07.01.2025 р.
5	Надання електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	до 09.01.2025 р.	09.01.2025 р.
6	Доопрацювання роботи після перевірки на плагіат (у разі необхідності)	до 13.01.2025 р.	–
7	Отримання відгуку від наукового керівника та зовнішньої рецензії	до 13.01.2025 р.	13.01.2025 р.
8	Подання кваліфікаційної роботи на перегляд завідувачу кафедри	13.01.2025 р.	13.01.2025 р.
9	Реєстрація завершеної кваліфікаційної роботи	до 16.01.2025 р.	16.01.2025 р.
10	Попередній захист кваліфікаційної роботи на кафедрі	16.01.2025 р.	16.01.2025 р.
11	Підготовка до захисту в ЕК	до 21.01.2025 р.	до 21.01.2025 р.

Завдання підготував науковий керівник

\_\_\_\_\_ (підпис)

Доцент Зав'ялова М.В.

\_\_\_\_\_ (прізвище та ініціали)

Завдання одержав

\_\_\_\_\_ (підпис)

Саприкіна М. В.

\_\_\_\_\_ (прізвище та ініціали)

## АНОТАЦІЯ

Саприкіна М. В Дослідження маркетингового середовища промислового підприємства. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота магістра «Дослідження маркетингового середовища промислового підприємства» за спеціальністю 075 «Маркетинг». Державний університет економіки і технологій. Кривий Ріг, 2025.

Кваліфікаційна робота магістра присвячена питанням теорії та практики дослідження маркетингового середовища промислового підприємства для вдосконалення маркетингової діяльності АТ «Укренергомашини».

На основі результатів аналізу теоретичних підходів було розкрито сутність поняття «маркетингове середовище підприємства» та «фактори маркетингового середовища». Основну увагу приділено характеристиці факторів макро- та мікросередовища та показників, які їх визначають для промислових підприємств.

Аналіз маркетингового середовища показав, що АТ «Укренергомашини» відчуває значний вплив зовнішніх економічних умов, оскільки сектор зіткнувся з великими викликами протягом останніх років.

У роботі використано методи PESTEL- та SWOT-аналізу для оцінки маркетингового середовища, на основі яких були визначені стратегічні напрями для зміцнення позицій підприємства на ринку.

У результаті дослідження розроблено маркетингову програму, спрямовану на збереження і розвиток сильних сторін підприємства, яка передбачає вдосконалення технологічного рівня виробництва, розширення експортної діяльності та впровадження інновацій. Також обґрунтовано доцільність оптимізації організаційної структури маркетингу підприємства, шляхом переходу до матричної структури. Результати розрахунків показують, що запропоновані заходи можуть підвищити економічну ефективність АТ «Укренергомашини». Ефективність інвестицій в маркетинг при оптимістичному сценарії (приріст доходу +10%)  $ROI = 48,5\%$ . Практичне

значення роботи полягає у запропонованих рекомендаціях щодо оптимізації маркетингового бюджету, розвитку партнерської мережі та підвищення ефективності інвестицій у маркетинг. Результати роботи можуть бути використані для підвищення конкурентоспроможності АТ «Укренергомашини» на внутрішньому та міжнародному ринках.

*Ключові слова:* маркетингові дослідження, маркетингове середовище, фактори маркетингового середовища, АТ «Укренергомашини», SWOT-аналіз, маркетингова стратегія, маркетингова програма, економічна ефективність.

## ЗМІСТ

### АНОТАЦІЯ

**ВСТУП** 7

**РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ  
МАРКЕТИНГОВОГО СЕРЕДОВИЩА ПРОМИСЛОВОГО  
ПІДПРИЄМСТВА** 11

1.1. Роль і значення дослідження маркетингового середовища для промислових підприємств України в сучасних умовах 11

1.2. Характеристика факторів маркетингового макро- і мікросередовища промислового підприємства 15

1.3. Методичні підходи до аналізу маркетингового середовища промислового підприємства 24

Висновки до розділу 1 28

**РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ МАРКЕТИНГОВОГО СЕРЕДОВИЩА  
АТ «УКРЕНЕРГОМАШИНИ»** 30

2.1. Дослідження зовнішнього маркетингового середовища АТ «Укренергомашини» 30

2.2. Аналіз внутрішнього маркетингового середовища АТ «Укренергомашини» 42

2.3. Оцінка впливу факторів зовнішнього і внутрішнього маркетингового середовищ на діяльність АТ «Укренергомашини» 50

Висновки до розділу 2 56

**РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ  
ДІЯЛЬНОСТІ АТ «УКРЕНЕРГОМАШИНИ» НА ОСНОВІ  
ОЦІНЮВАННЯ МАРКЕТИНГОВОГО СЕРЕДОВИЩА** 58

3.1. Рекомендації щодо використання результатів аналізу маркетингового середовища АТ «Укренергомашини» 58

3.2. Обґрунтування доцільності запропонованих заходів 72

Висновки до розділу 3 83

	7
<b>ВИСНОВКИ</b>	84
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b>	90
<b>ДОДАТКИ</b>	95

## ВСТУП

Актуальність дослідження маркетингового середовища для промислових підприємств України в сучасних умовах зумовлена значними змінами у внутрішньому та зовнішньому середовищі, які вимагають від підприємств швидкої адаптації та гнучкості. Нижче наведені основні чинники, що підвищують актуальність таких досліджень.

Економічна нестабільність і фінансові виклики. Економічні коливання, знецінення національної валюти та інфляція створюють додаткові труднощі для українських промислових підприємств. Дослідження маркетингового середовища допомагає їм передбачити можливі економічні ризики, адаптувати стратегії під поточні фінансові умови, забезпечити фінансову стійкість та зменшити залежність від економічних змін.

Військовий конфлікт та його наслідки. В умовах військового конфлікту та його впливу на економіку підприємства зіштовхуються з порушеннями логістичних ланцюгів, браком ресурсів та втратами ринків збуту. Дослідження маркетингового середовища дозволяє аналізувати нові ринки, знаходити альтернативні постачальників, враховувати ризики безпеки та зберігати гнучкість у прийнятті рішень.

Необхідність адаптації до стандартів ЄС. Розширення експорту в ЄС та прагнення до європейських ринків потребує дотримання суворих стандартів якості та екологічної відповідальності. Дослідження маркетингового середовища дозволяє промисловим підприємствам визначати вимоги різних ринків, адаптувати продукцію та процеси до цих стандартів, що підвищує їхню конкурентоспроможність.

Підвищення конкурентного тиску та необхідність інновацій. На тлі відкриття ринків та зростання конкуренції дослідження маркетингового середовища дає змогу українським підприємствам своєчасно відстежувати дії конкурентів, інноваційні тенденції та нові технології. Це допомагає розробляти

стратегії, які забезпечують підприємству конкурентні переваги та зберігають його актуальність на ринку.

Швидкі зміни у потребах споживачів В умовах швидкої трансформації економіки та цифровізації українські підприємства мають адаптувати свою продукцію та маркетингові стратегії до змін у потребах споживачів. Це дослідження допомагає оцінити уподобання клієнтів, відстежувати тенденції та оперативно змінювати підходи до продажу.

Залучення інвестицій та забезпечення сталого розвитку Дослідження маркетингового середовища сприяє створенню сприятливого інвестиційного клімату та підвищенню привабливості підприємств для інвесторів. Завдяки аналізу екологічних та соціальних чинників, підприємства можуть зосередитися на сталому розвитку, що є важливим у сучасному світі і стає одним із пріоритетів для потенційних партнерів.

Таким чином, дослідження маркетингового середовища для промислових підприємств України обумовлена необхідністю постійної адаптації до економічних, політичних та соціальних змін. Це дослідження дозволяє забезпечити стійкість, конкурентоспроможність та відповідність міжнародним стандартам, а також сприяє успішному виходу на нові ринки та ефективному задоволенню потреб споживачів.

Це обумовило вибір теми кваліфікаційної роботи магістра.

Метою кваліфікаційної роботи магістра є висвітлення теоретико-методичних аспектів дослідження маркетингового середовища, а також розробка рекомендацій на основі оцінювання факторів зовнішнього та внутрішнього середовища промислового підприємства для вдосконалення його маркетингової діяльності.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити ряд взаємопов'язаних завдань:

- розкрити роль і значення дослідження маркетингового середовища для промислових підприємств України в сучасних умовах;
- надати характеристику факторів маркетингового макро- і

мікросередовища промислового підприємства;

- розглянути методичні підходи до аналізу маркетингового середовища промислового підприємства;

- дослідити зовнішнє маркетингове середовище АТ «Укренергомашини»;

- провести аналіз внутрішнього маркетингового середовища АТ «Укренергомашини»;

- оцінити вплив факторів зовнішнього і внутрішнього маркетингового середовищ на діяльність АТ «Укренергомашини»;

- надати рекомендації щодо використання результатів аналізу маркетингового середовища АТ «Укренергомашини»;

- обґрунтувати доцільність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес дослідження маркетингового середовища промислового підприємства на галузевому ринку.

Предметом дослідження є теоретико-методичні аспекти дослідження маркетингового середовища промислового підприємства.

Теоретичною базою та методологічною основою дослідження є наукові праці провідних вітчизняних і закордонних учених маркетингу, менеджменту. Під час дослідження використовувалися матеріали науково-практичних конференцій, підручники, монографії, періодичні видання, Інтернет-ресурси, дані статистичної звітності та звіти внутрішніх досліджень АТ «Укренергомашини»;

У процесі дослідження було застосовано такі загальнонаукові та спеціальні методи: структурно-логічний і семантичний аналіз, статистичний та структурного групування, індукції і дедукції, опитування, експертних і бальних оцінок.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ МАРКЕТИНГОВОГО СЕРЕДОВИЩА ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1 Сутність, роль і значення дослідження маркетингового середовища для промислових підприємств України в сучасних умовах

Маркетингові дослідження, є невід'ємним елементом маркетингової діяльності. Сутність поняття «маркетингові дослідження» розкривається через різноманітні визначення, що використовуються як у наукових колах, так і в практичній діяльності маркетологів. Серед цих визначень – концепції, запропоновані вітчизняними та зарубіжними фахівцями.

Ф. Котлер трактує маркетингові дослідження як процес збору та інтерпретації інформації, а також оцінювання і прогнозування, які виконуються для підтримки маркетингових служб і керівництва компанії. Він акцентує на тому, що маркетингові дослідження є окремим видом діяльності, основною метою якого є забезпечення зворотного зв'язку між маркетологом та цільовою аудиторією. При цьому дослідження проводяться як на етапі підготовки виробництва (для оцінки попиту та мотивації споживачів і розробки маркетингової стратегії), так і після виробництва (для контролю ефективності маркетингових програм).

Маркетингові дослідження слугують критично важливим інструментом для маркетингової діяльності, забезпечуючи прозорість ринку та прогнозованість його розвитку. На думку Дж. Еванса і Б. Бермана, маркетингове дослідження – це систематичний збір, представлення і аналіз даних, що стосуються проблем, пов'язаних з товаром або послугою.

Половка К.О. визначає маркетингові дослідження як процес збору, аналізу та обробки інформації для оперативного вирішення проблем компанії і розробки ефективних стратегічних рішень, спрямованих на підвищення

конкурентоспроможності. Тімонін О.М. розглядає їх як комплекс заходів з обробки та аналізу інформації, що дозволяє компанії у певний момент мати оптимальну управлінську стратегію.

Отже, маркетингові дослідження бізнес-середовища є джерелом достовірної та своєчасної інформації, яка сприяє формуванню маркетингових заходів для впливу на поведінку споживачів та ефективному прийняттю управлінських рішень.

Питанням дослідження маркетингового середовища та його впливу на діяльність підприємств присвятили свої роботи такі науковці, як О. Азарян, І. Ансофф, Л. Балабанова, М. Бейкер, М. Белявцев, В. Василенко, О. Віханський, С. Гаркавенко, Е. Голубков, Я. Гордон, П. Дойль, П. Друкер, Ж. Ламбен, Ф. Котлер, М. Круглов, Н. Куденко, В. Полторак, В. Скибінський, Л. Шевченко та інші.

Розглянемо економічний зміст поняття «маркетингове середовище підприємства» з погляду різних авторів за допомогою таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

**Економічний зміст поняття «маркетингове середовище підприємства» з погляду різних авторів**

Автор	Визначення маркетингового середовища підприємства	Ключові аспекти
Філіп Котлер (США)	Маркетингове середовище підприємства — це сукупність неконтрольованих зовнішніх сил і чинників, які впливають на здатність компанії задовольняти потреби своїх клієнтів.	Розподіл на макросередовище (соціальні, економічні, політичні, технологічні фактори) та мікросередовище (постачальники, конкуренти, споживачі).
Жан-Жак Ламбен (Франція)	Маркетингове середовище включає всі елементи, які оточують підприємство, визначають обмеження для його діяльності та створюють можливості для успішної реалізації стратегії.	Орієнтація на адаптацію до змін у зовнішньому середовищі для забезпечення конкурентоспроможності.
Є. Крикавський (Україна)	Маркетингове середовище — це сукупність зовнішніх і внутрішніх умов, що впливають на формування та реалізацію маркетингової стратегії підприємства.	Акцент на баланс між зовнішніми можливостями та внутрішніми ресурсами підприємства.
Майкл Портер (США)	Маркетингове середовище — це система конкурентних сил, які впливають на здатність компанії створювати та	Теорія п'яти сил конкуренції (конкуренти, загроза нових учасників, продукти-

## Продовження таблиці 1.1

	підтримувати конкурентні переваги.	замінники, постачальники, споживачі).
І. А. Бланк (Україна)	Маркетингове середовище — це багатофакторна система, яка охоплює внутрішні й зовнішні умови, а також фактори, що безпосередньо впливають на фінансово-економічні результати діяльності підприємства.	Взаємозв'язок між фінансовими, ринковими та конкурентними факторами.

Примітка. Джерело: сформовано на основі [6,7,18,26,49]

Аналіз таблиці дозволив сформулювати наступні висновки.

Усі автори підкреслюють важливість впливу як внутрішніх, так і зовнішніх факторів на маркетингову діяльність підприємства. Зарубіжні автори (Котлер, Портер) акцентують увагу на структуризації зовнішнього середовища, тоді як вітчизняні дослідники (Крикавський, Бланк) більше зосереджуються на взаємозв'язку внутрішніх і зовнішніх умов. Усі підходи наголошують на необхідності адаптації до змін у середовищі для досягнення конкурентоспроможності.

Маркетингове середовище підприємства охоплює як зовнішні, так і внутрішні чинники. Аналіз зовнішнього середовища включає дослідження постачальників ресурсів, клієнтів, ринків збуту, наявних технологій, конкурентів, законодавчих вимог, можливостей фінансування та інших елементів. Дослідження внутрішнього середовища зосереджено на діагностиці самого підприємства: його ресурсного забезпечення, конкурентоспроможності продукції, технологічного процесу, кваліфікації персоналу, позиції на ринку, перспектив розширення, а також управлінської та виробничої структури. Маркетингове середовище може як сприяти, так і перешкоджати розвитку підприємства, тому оцінка його впливу є важливою для функціонування компанії[6].

Роль і значення дослідження маркетингового середовища для промислових підприємств України в сучасних умовах визначаються як внутрішніми, так і зовнішніми викликами, з якими стикається країна і бізнес. На сучасному етапі, у зв'язку з економічною нестабільністю, впливом війни,

зростанням конкуренції та вимогливістю споживачів, підприємства потребують адаптивних і точних підходів для оцінки факторів маркетингового середовища, які впливають на їхню діяльність. Нижче наведені основні аспекти цієї ролі та значення:

1. Оцінка зовнішніх ризиків і нестабільності. Для українських промислових підприємств вивчення маркетингового середовища є особливо важливим через нестабільність макроекономічних умов, валютні коливання, політичні ризики та законодавчі зміни. Дослідження зовнішніх факторів дозволяє підприємствам оцінювати та прогнозувати ризики, а також визначати можливі сценарії розвитку, що допомагає уникнути серйозних економічних втрат і приймати обґрунтовані рішення.

2. Підвищення конкурентоспроможності. Висока конкуренція на міжнародних ринках та необхідність імпортозаміщення вимагають від підприємств оперативного реагування на дії конкурентів. Аналіз конкурентного середовища допомагає оцінити, як інші підприємства позиціонують себе на ринку, які технології використовують, та які продукти пропонують, що дозволяє українським підприємствам визначати власні конкурентні переваги та формувати стратегії для їх посилення.

3. Адаптація до змін споживчих потреб. Сучасні українські споживачі, як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, мають високі вимоги до якості продукції та сервісу, що супроводжує продажі. Промисловим підприємствам важливо розуміти очікування своїх клієнтів, щоб пристосовувати продукцію до ринкових вимог, удосконалити асортимент і забезпечувати відповідність високим стандартам якості.

4. Оптимізація внутрішніх процесів і ресурсів. З огляду на обмеженість ресурсів і високі витрати на їх залучення, промисловим підприємствам критично важливо раціонально використовувати наявні активи. Дослідження внутрішнього середовища дозволяє підприємствам оцінити ефективність власних ресурсів, виробничих процесів, управлінських методів і виявити можливості для оптимізації, що сприяє підвищенню загальної

продуктивності та зниженню витрат.

5. Інноваційність та модернізація. Вивчення тенденцій і нових технологій дозволяє промисловим підприємствам інтегрувати інновації в процес виробництва, покращувати продукцію та підвищувати рівень автоматизації. Це має критичне значення для підприємств, які хочуть відповідати вимогам міжнародного ринку та нарощувати експортні поставки, особливо до країн ЄС, де високі стандарти якості є обов'язковими.

6. Забезпечення сталого розвитку та соціальної відповідальності. Розуміння соціальних і екологічних очікувань сучасного ринку допомагає підприємствам формувати позитивний імідж та соціально відповідальну політику. Врахування екологічних стандартів, зменшення шкідливих викидів та впровадження енергоощадних технологій створює додаткову цінність для партнерів та клієнтів, що є важливим елементом сталого розвитку.

Отже, дослідження маркетингового середовища промислового підприємства в сучасних реаліях України є основою для ефективного планування, адаптації та підвищення стійкості підприємства до зовнішніх і внутрішніх викликів. Це дозволяє не лише мінімізувати ризики, але й знаходити нові можливості для розвитку та посилення конкурентних позицій, зокрема на європейських ринках, що сприяє економічному зростанню та підвищенню якості продукції.

## **1.2 Характеристика факторів маркетингового макро- і мікросередовища промислового підприємства**

Фактори маркетингового середовища промислового підприємства можна умовно розділити на макросередовище та мікросередовище. Макросередовище складається із зовнішніх, глобальних чинників, що впливають на діяльність підприємства незалежно від його внутрішніх процесів. Мікросередовище, навпаки, включає ті фактори, які мають безпосередній вплив на підприємство та з якими воно може взаємодіяти і керувати.

Фактори маркетингового макросередовища визначають загальний стан ринку та бізнес-клімату, в якому діє підприємство.

Розглянемо економічний зміст поняття «фактори маркетингового середовища» з погляду різних авторів за допомогою таблиці 1.2.

Таблиця 1.2.

**Економічний зміст поняття «фактори маркетингового середовища» з погляду різних авторів**

Автор	Визначення факторів маркетингового середовища	Ключові аспекти
Філіп Котлер (США)	Фактори маркетингового середовища — це сукупність зовнішніх і внутрішніх змінних, які впливають на здатність підприємства ефективно працювати на ринку та досягати своїх цілей.	Розподіл на мікросередовище (споживачі, постачальники, конкуренти, громадськість) і макросередовище (економічні, демографічні, культурні, технологічні, політичні та правові фактори).
Жан-Жак Ламбен (Франція)	Фактори маркетингового середовища — це змінні, що формують умови діяльності підприємства, створюючи як загрози, так і можливості для його розвитку.	Акцент на стратегічному управлінні зовнішніми факторами та адаптації до змін у довгостроковій перспективі.
Є. Крикавський (Україна)	Фактори маркетингового середовища — це сукупність внутрішніх і зовнішніх умов, які визначають ефективність маркетингової діяльності підприємства та його конкурентоспроможність.	Виділення ключових факторів: економічних, конкурентних, технологічних, соціокультурних. Вплив інновацій на формування факторів.
Майкл Портер (США)	Фактори маркетингового середовища — це конкуренція, загроза нових учасників, замінників, сила постачальників і покупців, які визначають структуру галузі та її привабливість.	Теорія п'яти сил конкуренції як основа для аналізу галузевих факторів.
І. А. Бланк (Україна)	Фактори маркетингового середовища — це внутрішні та зовнішні змінні, що впливають на фінансові результати маркетингової діяльності підприємства та його здатність реалізовувати стратегії на ринку.	Особливий акцент на фінансово-економічних чинниках у контексті ринку капіталу та інвестицій.

Примітка. Джерело: сформовано на основі [6,7,18,26,49]

Порівняльний аналіз підходів до класифікації факторів маркетингового

середовища наведено в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3.

**Порівняльний аналіз підходів до класифікації факторів  
маркетингового середовища**

Автори	Підхід до класифікації факторів	Особливості
Філіп Котлер	Поділ на макро- та мікрофактори	Орієнтація на загальну структуру зовнішнього середовища.
Жан-Жак Ламбен	Стратегічний акцент на зовнішніх умовах	Аналіз загроз і можливостей для довгострокового розвитку.
Є. Крикавський	Увага до інновацій та конкурентних умов	Орієнтація на адаптацію до сучасних технологічних змін.
Майкл Портер	Конкурентно-орієнтований підхід	Аналіз галузевих факторів через модель п'яти сил.
І.А. Бланк	Фокус на фінансово-економічних чинниках	Увага до ринкових і фінансових показників як частини маркетингового середовища.

Примітка. Джерело: сформовано на основі [3, 4, 6,7,13,18,26,49]

Аналіз таблиць 1.2 та 1.3 дозволив сформулювати наступні висновки.

Вітчизняні автори часто включають у фактори внутрішні аспекти підприємства (ресурси, фінанси), тоді як зарубіжні акцентують на зовнішніх умовах. Загальною рисою є поділ на макро- та мікрофактори, з відмінностями в деталізації окремих елементів. Різні підходи дозволяють створювати універсальні або спеціалізовані моделі для аналізу маркетингового середовища.

Підходи до класифікації факторів маркетингового середовища та порівняльний аналіз з точки зору різних вітчизняних та зарубіжних авторів наведено в додатку А і таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

**Порівняльний аналіз класифікацій факторів маркетингового середовища**

Автори	Підхід до класифікації факторів	Особливості
Філіп Котлер	Макро- та мікросередовище	Детальне розділення з акцентом на різні рівні впливу зовнішніх і внутрішніх факторів.
Жан-Жак Ламбен	Зовнішні та внутрішні фактори	Стратегічний підхід до управління зовнішніми та внутрішніми умовами для розвитку підприємства.
Є. Крикавський	Зовнішні та внутрішні	Акцент на інноваціях та конкурентних

## Продовження таблиці 1.4

	фактори	можливостями і внутрішніми ресурсами.
Майкл Портер	Модель п'яти сил конкуренції	Орієнтація на конкурентне середовище та аналіз галузевих факторів через специфічну модель.
І. А. Бланк	Фінансово-економічні, маркетингові та організаційні фактори	Фокус на фінансових аспектах як частині маркетингового середовища, інтеграція різних типів факторів.
Л. Келлер	Внутрішні та зовнішні фактори	Взаємодія внутрішніх ресурсів з зовнішніми умовами, важливість готовності підприємства до змін.
В. С. Ткаченко	Макро- та мікросередовище	Структурований підхід з урахуванням специфіки локального ринку та адаптації до локальних умов.

Примітка. Джерело: сформовано на основі [3, 4, 6,7,13,18,26,49]

Аналіз таблиці дозволив сформулювати наступні висновки.

Поділ на макро- та мікросередовище є загальною рисою у більшості класифікацій, що дозволяє комплексно аналізувати зовнішні та внутрішні фактори.

Зарубіжні автори (Філіп Котлер, Майкл Портер) часто використовують більш деталізовані моделі (наприклад, модель п'яти сил Портера), тоді як вітчизняні автори (Є. Крикавський, І. А. Бланк) можуть акцентувати увагу на специфічних аспектах, таких як фінансові чинники чи інновації.

Стратегічний підхід до класифікації факторів маркетингового середовища підкреслюють автори як зарубіжні, так і вітчизняні дослідники, наголошуючи на важливості адаптації підприємства до змін у середовищі.

Внутрішні фактори (ресурси, корпоративна культура, організаційна структура) часто розглядаються як ключові для визначення потенціалу підприємства та його здатності реагувати на зовнішні виклики.

Ця класифікація дозволяє підприємствам здійснювати комплексний аналіз свого маркетингового середовища, враховуючи як зовнішні, так і внутрішні чинники, що впливають на їх діяльність та конкурентоспроможність.

Фактори маркетингового макро- та мікросередовища, короткий опис та основні показники, які їх визначають узагальнено і представлено за допомогою таблиці 1.5.

Таблиця 1.5

**Фактори макро- та мікросередовища та показники, які їх визначають**

Тип середовища	Фактор	Опис	Основні показники
Макросередовище	Економічні	Елементи, що визначають економічні умови діяльності підприємства.	Рівень інфляції, ВВП, рівень безробіття, купівельна спроможність, податкові ставки.
	Політичні	Закони, регуляції, урядова політика, що впливають на бізнес.	Законодавча база, стабільність уряду, митна політика, рівень корупції, державні програми підтримки бізнесу.
	Соціокультурні	Цінності, норми, традиції, демографічні особливості суспільства.	Рівень освіти, структура населення за віком, рівень урбанізації, соціальні тренди, культура споживання.
	Технологічні	Інновації та технологічні досягнення, що впливають на бізнес.	Рівень автоматизації, інвестиції в R&D, доступність нових технологій, частка цифрових продажів.
	Екологічні	Природні ресурси та екологічні вимоги, що впливають на бізнес.	Норми з охорони природи, витрати на утилізацію, доступ до сировини, рівень вуглецевих викидів.
	Правові	Законодавчі норми, що регулюють діяльність підприємства.	Трудове законодавство, ліцензійні вимоги, стандарти якості, правила конкуренції, захист прав споживачів.
Мікросередовище	Споживачі	Групи людей або організації, які купують товари чи послуги підприємства.	Рівень лояльності, обсяг попиту, демографічна структура, середній чек покупки, частота покупок.
	Конкуренти	Інші підприємства, які пропонують аналогічні або замінні товари.	Кількість конкурентів, їх частка ринку, конкурентні стратегії, ціни, інноваційність продукції.
	Постачальники	Організації, які забезпечують підприємство необхідними ресурсами.	Рівень залежності від постачальників, ціни на ресурси, умови поставок, надійність партнерів.
	Посередники	Компанії чи особи, що сприяють просуванню продукції до споживача.	Ефективність дистрибуції, охоплення ринку, рівень комісійних витрат, швидкість доставки.
	Громадськість	Групи, які впливають на імідж або діяльність підприємства.	Публічне сприйняття, рівень довіри, частота згадувань у ЗМІ, участь у соціальних ініціативах.
	Внутрішнє середовище	Ресурси, процеси, структура управління підприємства.	Якість управління, корпоративна культура, кваліфікація персоналу, доступність фінансових ресурсів.

Примітка. Джерело: сформовано на основі [3, 4, 6,7,13,22,25,26,41,49, 51]

Аналіз таблиці дозволив сформулювати наступні висновки.

1. Фактори макросередовища (економічні, політичні, технологічні тощо) формують загальні умови, в яких функціонує підприємство, і мають

менш передбачуваний характер.

2. Фактори мікросередовища (споживачі, конкуренти, постачальники тощо) мають більш прямий і безпосередній вплив на діяльність підприємства, що дозволяє адаптуватися до їх змін у короткостроковій перспективі.

3. Показники, що визначають фактори, є ключовими для проведення аналізу середовища та розробки стратегій адаптації підприємства.

Розглянемо основні фактори маркетингового середовища для промислових підприємств.

Економічні фактори. Включають рівень економічного розвитку, інфляцію, валютні курси, рівень безробіття, купівельну спроможність, податкову політику та інші макроекономічні показники. Для промислових підприємств ці чинники є визначальними, оскільки вони впливають на ціни, витрати виробництва та доступність ресурсів.

Політико-правові фактори. Охоплюють законодавство та регулюючі акти, зокрема в сфері екології, податкового регулювання, захисту прав споживачів, трудових норм. Зміни у законодавстві можуть вплинути на діяльність промислових підприємств, зокрема, через введення нових стандартів, вимог сертифікації або митних зборів.

Соціально-культурні фактори. Відображають зміни в демографічній структурі, поведінкових звичках, цінностях та стилях життя споживачів. Соціальні очікування щодо якості продукції, екологічності та безпеки впливають на попит та визначають напрямки розвитку промислових підприємств.

Технологічні фактори. Охоплюють інновації, нові технології, інвестиції в дослідження та розробки. Промислові підприємства залежать від технологічного прогресу, який дозволяє підвищувати ефективність виробництва, покращувати якість продукції та знижувати витрати.

Екологічні фактори. Екологічна стійкість стає важливим аспектом діяльності промислових підприємств, особливо тих, що працюють на експортних ринках. Дотримання екологічних стандартів, зниження викидів та

використання енергозберігаючих технологій сприяють позитивному іміджу та конкурентоспроможності підприємства.

Фактори мікросередовища більш контрольовані підприємством, і підприємство може впливати на них у своїй діяльності.

До них належать наступні.

Споживачі. Це ключовий фактор, який визначає попит на продукцію підприємства. Дослідження потреб споживачів, їх уподобань та вимог є основою для формування асортименту продукції, ціноутворення та маркетингових комунікацій.

Постачальники. Вони забезпечують підприємство необхідними матеріалами, обладнанням та сировиною. Від стабільності та якості постачань залежить ефективність виробництва. Відносини з постачальниками та їх вибір є критичними для зниження витрат і забезпечення якості продукції.

Конкуренти. Вони впливають на позиціонування підприємства на ринку, а також визначають стандарти продукції та рівень цін. Аналіз конкурентів дозволяє підприємству ефективно розробляти стратегії для забезпечення конкурентних переваг і залучення більшої кількості клієнтів.

Посередники та партнери. Включають дистриб'юторів, агентів, логістичні компанії, які сприяють просуванню продукції до кінцевого споживача. Налагоджена співпраця з партнерами допомагає забезпечити своєчасність постачань і доступність продукції на ринку.

Контактні аудиторії. Це групи, які мають безпосередній інтерес у діяльності підприємства, наприклад, інвестори, місцеві органи влади, громадські організації. Взаємодія з контактними аудиторіями допомагає зміцнити репутацію підприємства і забезпечити підтримку важливих для бізнесу проєктів.

Фактори внутрішнього маркетингового середовища для промислового підприємства охоплюють елементи, які є безпосередньо підконтрольними компанії і впливають на її здатність реалізувати стратегії, досягти цілей і задовольнити потреби клієнтів. Ці фактори визначають

конкуренентоспроможність та ефективність підприємства на ринку. Основні внутрішні фактори маркетингового середовища для промислового підприємства включають:

#### 1. Виробничі потужності та технології.

Оборотність виробничих ресурсів: промислове підприємство залежить від наявності, якості та ефективності виробничих ресурсів, включаючи обладнання, виробничі площі та технологічні процеси. Високий рівень автоматизації та сучасні технології дозволяють підвищити продуктивність і знизити виробничі витрати.

Інновації: здатність підприємства інвестувати в інновації, розробку нових технологій та вдосконалення існуючих процесів безпосередньо впливає на його конкурентоспроможність і здатність до швидкого реагування на зміни ринку.

#### 2. Фінансові ресурси.

Доступність капіталу: наявність достатніх фінансових ресурсів для покриття поточних витрат, фінансування нових проєктів та проведення досліджень і розробок.

Фінансова стабільність: стійкий фінансовий стан дозволяє підприємству вкладати в стратегічний розвиток, включаючи маркетинг, інновації та розширення ринків збуту. Промислові підприємства з високим рівнем фінансової залежності можуть відчувати труднощі в реалізації маркетингових програм.

#### 3. Організаційна структура та управління.

Ефективність управління: від злагодженості та ефективності управлінських рішень залежить здатність підприємства реалізовувати маркетингову стратегію, розподіляти ресурси та адаптуватися до змін ринку.

Культура підприємства: організаційна культура, спрямована на інновації, якість та задоволення потреб клієнтів, допомагає створити сприятливі умови для продуктивної роботи, залученості співробітників та розвитку бренду.

#### 4. Персонал та компетенції.

Кваліфікація та досвід: підготовлений і кваліфікований персонал є важливим активом для будь-якого промислового підприємства. Успішне виконання маркетингової стратегії залежить від професійних навичок співробітників у виробництві, маркетингу та продажах.

Розвиток та навчання: підтримка програм навчання та підвищення кваліфікації персоналу сприяє підвищенню рівня знань та навичок працівників, що дозволяє краще адаптуватися до змін на ринку та підвищувати конкурентоспроможність продукції.

#### 5. Продуктовий асортимент та якість продукції.

Асортимент продукції: широкий асортимент дозволяє задовольняти потреби різних сегментів ринку, знижуючи ризики залежності від одного продукту або групи товарів.

Якість продукції: якість є важливою складовою конкурентоспроможності. Висока якість продукції допомагає встановити та підтримувати репутацію бренду, а також забезпечує довготривалі стосунки з клієнтами, особливо на ринках із високими вимогами до стандартів.

#### 6. Маркетингова стратегія.

Ціноутворення: внутрішня маркетингова політика щодо ціноутворення повинна враховувати як витрати, так і конкурентоспроможність на ринку, особливо в умовах високої чутливості покупців до цін.

Комунікаційна стратегія: включає стратегії просування продукції, рекламу, зв'язки з громадськістю та інші інструменти комунікації, спрямовані на формування іміджу бренду та залучення нових клієнтів.

Розподіл та логістика: канали збуту та логістика є ключовими аспектами маркетингової діяльності. Ефективне управління ланцюгом постачання та вибір оптимальних каналів розподілу допомагає забезпечити доступність продукції та знижує витрати на доставку.

Аналіз внутрішніх факторів маркетингового середовища промислового підприємства дозволяє виявити сильні сторони та можливі напрямки для вдосконалення. Злагоджена робота внутрішніх підрозділів і наявність ресурсів

сприяють ефективній реалізації маркетингових стратегій та досягненню цілей підприємства на конкурентному ринку.

Таким чином, характеристика маркетингового макро- і мікросередовища дозволяє промисловим підприємствам оцінити як зовнішні, так і внутрішні фактори, що впливають на їх діяльність. Врахування цих факторів у стратегії маркетингу допомагає підприємству більш ефективно адаптуватися до змін та забезпечити стійкий розвиток у конкурентному середовищі.

### **1.3 Методичні підходи до аналізу маркетингового середовища промислового підприємства**

Методичні підходи до аналізу маркетингового середовища промислового підприємства включають комплекс інструментів, які дозволяють виявити ключові фактори, що впливають на діяльність підприємства, оцінити їхній вплив та сформулювати стратегії адаптації. Вибір методів аналізу залежить від специфіки підприємства, особливостей ринку, на якому воно працює, а також стратегічних цілей. Основні методичні підходи до аналізу маркетингового середовища промислового підприємства включають такі:

1. PESTEL-аналіз. Цей метод дозволяє аналізувати макросередовище підприємства, оцінюючи вплив політичних (P), економічних (E), соціальних (S), технологічних (T), екологічних (E) та правових (L) факторів.

Політичні фактори: державна політика щодо промисловості, податкова система, регулювання експорту та імпорту.

Економічні фактори: рівень інфляції, курсові коливання, економічний ріст, доступність кредитів.

Соціальні фактори: демографічні зміни, рівень доходів, соціальні потреби та вподобання споживачів.

Технологічні фактори: розвиток нових технологій, ступінь автоматизації виробництва.

Екологічні фактори: вимоги до екологічних стандартів, управління

відходами, вплив на навколишнє середовище.

Правові фактори: законодавство щодо охорони праці, регулювання продукції, стандарти якості.

PESTEL-аналіз допомагає зрозуміти глобальні тенденції, які впливають на діяльність підприємства і створюють можливості чи загрози для нього.

2. SWOT-аналіз. SWOT-аналіз охоплює чотири ключові компоненти: сильні сторони (S), слабкі сторони (W), можливості (O) та загрози (T).

Сильні сторони: внутрішні фактори, які забезпечують конкурентну перевагу (якість продукції, надійність постачань, інноваційні технології).

Слабкі сторони: внутрішні обмеження та проблеми, які можуть перешкоджати розвитку (високі витрати, недостатня автоматизація).

Можливості: зовнішні фактори, які можуть бути використані для зростання (нові ринки, зростання попиту).

Загрози: зовнішні фактори, які можуть негативно вплинути на діяльність (поява нових конкурентів, зміни у законодавстві).

SWOT-аналіз дозволяє отримати комплексну оцінку внутрішніх і зовнішніх умов функціонування підприємства, визначити найбільш пріоритетні напрямки для розвитку.

3. Аналіз конкурентного середовища (модель Портера). Модель п'яти сил конкуренції Майкла Портера аналізує інтенсивність конкурентної боротьби на ринку та оцінює п'ять ключових сил.

Конкуренція серед існуючих гравців ринку: дослідження ринкових часток та стратегій основних конкурентів.

Загроза появи нових гравців: аналіз бар'єрів для входу, як-от високі витрати на капітал або патентний захист.

Сила постачальників: залежність від постачальників ресурсів, їхній вплив на ціноутворення.

Сила покупців: залежність від окремих груп клієнтів, рівень їхньої чутливості до ціни.

Загроза заміників: ймовірність появи продуктів, які можуть замінити

існуючу продукцію підприємства.

Цей підхід дозволяє оцінити рівень конкурентного тиску та розробити стратегії для збереження конкурентних позицій.

4. Аналіз внутрішнього середовища (ресурсний підхід). Цей підхід зосереджений на оцінці внутрішніх ресурсів підприємства: виробничих потужностей, фінансових ресурсів, людського капіталу, інноваційного потенціалу. Досліджуються ресурси, які забезпечують підприємству конкурентні переваги та впливають на його стійкість у довгостроковій перспективі. Ресурсний підхід допомагає оцінити здатність підприємства використовувати свої сильні сторони для створення унікальної цінності для клієнтів.

5. Аналіз ринкових тенденцій та сегментація. Включає дослідження ключових трендів у галузі, аналіз змін у споживчому попиті, технологічних інновацій, змін у законодавстві. Сегментація ринку дозволяє визначити, на які групи споживачів варто орієнтуватися та які специфічні потреби потрібно задовольняти для успішної конкуренції.

6. Аналіз життєвого циклу товару. Аналіз життєвого циклу товару дозволяє оцінити, на якому етапі розвитку знаходиться продукція підприємства (введення, зростання, зрілість, спад). Це дозволяє краще планувати маркетингові стратегії та інвестиції для підтримки продукту на кожному з етапів його життєвого циклу.

Розглянемо основні методичні підходи до дослідження та аналізу маркетингового середовища промислового підприємства, їх характеристики, переваги та недоліки за допомогою таблиці 1.6.

Таблиця 1.6

**Методичні підходи до дослідження та аналізу маркетингового середовища промислового підприємства**

Методичний підхід	Характеристика	Переваги	Недоліки
SWOT-аналіз	Виявлення сильних (S) і слабких (W) сторін	Простота використання, наочність, можливість	Суб'єктивність оцінок, складність кількісного

## Продовження таблиці 1.6

	підприємства, а також можливостей (O) і загроз (T) зовнішнього середовища.	визначити ключові аспекти для розробки стратегії.	вимірювання факторів, не враховує взаємозв'язок між ними.
PESTEL-аналіз	Аналіз політичних (P), економічних (E), соціальних (S), технологічних (T), екологічних (E) і правових (L) факторів макросередовища.	Комплексне охоплення макросередовища, ідентифікація довгострокових трендів.	Відсутність кількісної оцінки впливу факторів, залежність від експертної думки.
Модель п'яти сил Портера	Оцінка конкурентного середовища через аналіз п'яти ключових сил: конкуренти, постачальники, покупці, нові учасники, замітники.	Глибокий аналіз конкуренції, визначення привабливості ринку, стратегічний підхід.	Зосередженість лише на конкуренції, не враховує інші аспекти середовища (соціокультурні, технологічні).
Бенчмаркінг	Порівняння діяльності підприємства з кращими практиками галузі або конкурентами.	Можливість запозичення успішних практик, поліпшення операційної ефективності.	Трудомісткість збору даних, необхідність доступу до конфіденційної інформації конкурентів.
STEER-аналіз	Аналіз соціальних (S), технологічних (T), економічних (E), екологічних (E) та регуляторних (R) факторів середовища.	Урахування більш сучасних факторів, таких як екологія та регуляторна політика.	Обмежене застосування для специфічних галузей, складність у зборі даних про екологічні фактори.
SNW-аналіз	Подібний до SWOT-аналізу, але зосереджений лише на сильних (S), нейтральних (N) і слабких (W) сторонах внутрішнього середовища підприємства.	Придатний для детального внутрішнього аналізу, спрощена структура.	Ігнорує зовнішнє середовище, недостатньо для формування стратегій на основі взаємодії внутрішніх і зовнішніх факторів.
Матриця BCG	Інструмент портфельного аналізу для оцінки бізнес-одиниць за двома параметрами: темпи зростання ринку і частка на ринку.	Допомагає визначити пріоритетність бізнес-напрямків, наочність результатів.	Підходить лише для диверсифікованих компаній, зосередженість на обмеженій кількості параметрів.
Конкурентний аналіз	Оцінка конкурентів за параметрами: ціна, якість, інновації, обслуговування, маркетингові активності.	Допомагає виявити слабкі та сильні сторони конкурентів, сформувати конкурентні переваги.	Вузкий фокус на конкурентах, недостатньо враховує інші аспекти зовнішнього середовища.
Аналіз сценаріїв	Оцінка можливих сценаріїв розвитку ринку, заснована на ключових факторах невизначеності.	Врахування невизначеностей, можливість підготовки до різних варіантів розвитку середовища.	Висока залежність від якості припущень, складність розробки сценаріїв.
Аналіз трендів	Вивчення основних трендів, що впливають на ринок і підприємство.	Виявлення довгострокових змін, що можуть вплинути на стратегію підприємства.	Складність у прогнозуванні швидкості та впливу трендів, потреба в якісному аналізі великих даних.
Аналіз ринку	Вивчення ринкових умов, таких як попит, пропозиція, ціни, канали дистрибуції.	Допомагає зрозуміти потреби ринку, визначити можливості та загрози.	Не враховує внутрішні аспекти підприємства, залежність від точності ринкових даних.

Примітка. Джерело: сформовано автором на основі [ 6,7,13,18,26,49]

Аналіз таблиці дозволив сформулювати наступні висновки.

1. SWOT, PESTEL та модель Портера є універсальними підходами, які широко застосовуються для комплексного аналізу середовища.
2. Аналіз ринку, бенчмаркінг і конкурентний аналіз зручні для тактичних рішень і зосереджуються на певних аспектах середовища.
3. Матриця BCG, SNW-аналіз і аналіз сценаріїв краще підходять для стратегічного планування.
4. Вибір підходу залежить від мети дослідження, доступності даних та специфіки діяльності підприємства.

Аналіз існуючих підходів до процесу формування маркетингової стратегії на основі SWOT-аналізу дозволив виділити основні етапи цього процесу для промислових підприємств (дод.Б). Саме таку послідовність доцільно взяти за основу при розробці рекомендацій для досліджуваного підприємства

Методичні підходи до аналізу маркетингового середовища дозволяють промисловим підприємствам України не лише орієнтуватися в умовах ринку, а й активно реагувати на зміни. Комплексне застосування таких підходів дає змогу виявляти ключові ринкові фактори, формувати ефективні стратегії та підвищувати конкурентоспроможність підприємства.

## **Висновки до розділу 1**

Маркетингові дослідження бізнес-середовища є джерелом достовірної та своєчасної інформації, яка сприяє формуванню маркетингових заходів для впливу на поведінку споживачів та ефективному прийняттю управлінських рішень.

Маркетингове середовище підприємства охоплює як зовнішні, так і внутрішні чинники. Аналіз зовнішнього середовища включає дослідження постачальників ресурсів, клієнтів, ринків збуту, наявних технологій, конкурентів, законодавчих вимог, можливостей фінансування та інших елементів.

Дослідження внутрішнього середовища зосереджено на діагностиці самого підприємства: його ресурсного забезпечення, конкурентоспроможності продукції, технологічного процесу, кваліфікації персоналу, позиції на ринку, перспектив розширення, а також управлінської та виробничої структури.

Фактори макросередовища (економічні, політичні, технологічні тощо) формують загальні умови, в яких функціонує підприємство, і мають менш передбачуваний характер.

Фактори мікросередовища (споживачі, конкуренти, постачальники тощо) мають більш прямий і безпосередній вплив на діяльність підприємства, що дозволяє адаптуватися до їх змін у короткостроковій перспективі.

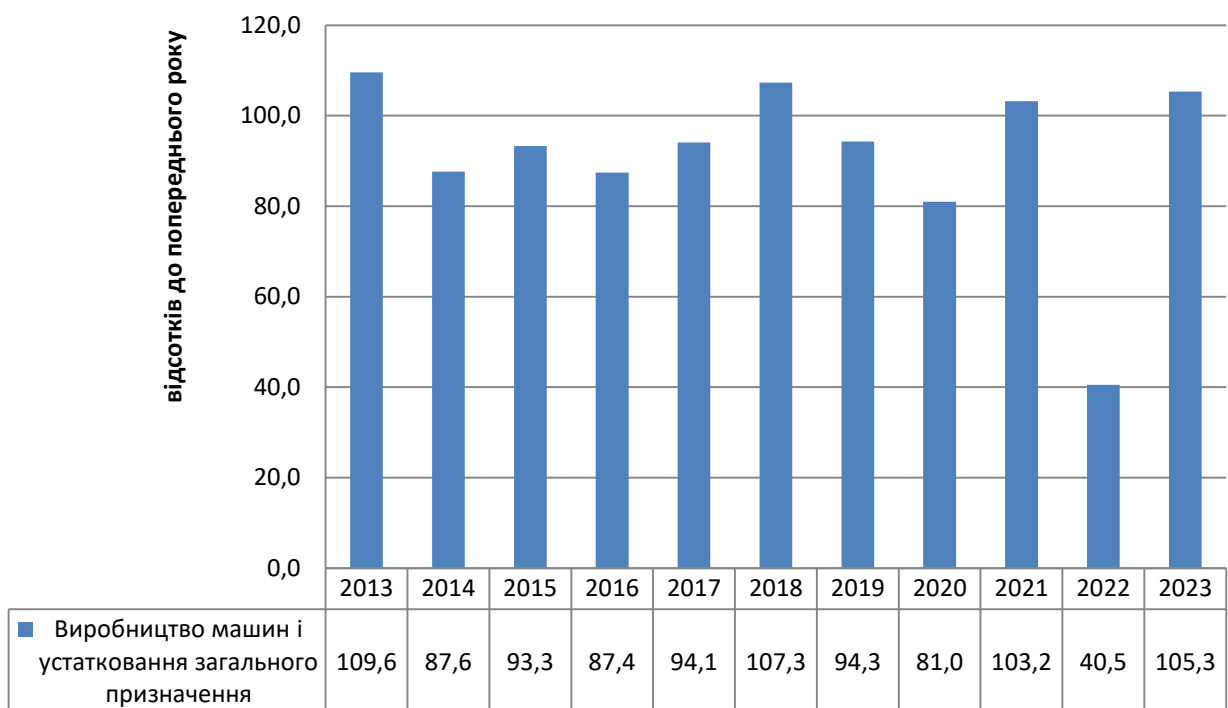
Врахування цих факторів у стратегії маркетингу допомагає підприємству більш ефективно адаптуватися до змін та забезпечити стійкий розвиток у конкурентному середовищі.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ МАРКЕТИНГОВОГО СЕРЕДОВИЩА АТ «УКРЕНЕРГОМАШИНИ»

#### 2.1. Дослідження зовнішнього маркетингового середовища АТ «Укренергомашини»

Підприємство АТ «Укренергомашини» працює на ринку енергетичного обладнання. В Україні виробництво енергетичного обладнання відноситься до категорії «Виробництво двигунів і турбін, крім авіаційних, автотранспортних і мотоциклетних двигунів в Україні», що відображено у класифікаторі видів економічної діяльності (КВЕД - 28.11.). Показником, що характеризує динаміку обсягу промислового виробництва є Індекс промислової продукції. Даний показник щодо виробництва машин і устаткування загального призначення (код за КВЕД-2010 -28.1) за період 2013–2022 років представлено на рис. 2.1.



**Рис.2.1. Індеси промислової продукції виробництва машин і устаткування загального призначення за 2013-2023 роки**

Примітка. Джерело: сформовано автором на основі [12]

Дані за 2013-2021 рр. наведено без урахування тимчасово окупованої території АР Крим і м. Севастополя, за 2014-2021 рр. , також без урахування частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях, за 2022 р. – без урахування тимчасово окупованих територій та частини територій, на яких ведуться (велися) бойові дії.

Аналіз рисунку 2.1 дозволяє виділити наступні тренди зростання та спаду. 2013 рік був найвищим, індекс становив 109,6. З 2014 до 2016 року індекси знижувалися, досягнувши 87,4 у 2016 році. У 2018 році спостерігається підйом до 107,3, що є другим за величиною значенням за весь період. Після цього, в 2019 році, індекс знову падає до 94,3, і до 2020 року знижується до 81,0. 2021 рік демонструє часткове відновлення (індекс 103,2), але в 2022 році відбувається різкий спад до 40,5, що є найнижчим показником за весь період.

Наступний тренд стосується впливу пандемії COVID-19 та геополітичних подій. Значний спад у 2020 році можна частково пояснити наслідками пандемії, що спричинила збої у ланцюгах постачання та зниження попиту. Різке падіння в 2022 році (індекс 40,5) може бути пов'язане з економічними та геополітичними факторами, зокрема збройним конфліктом в Україні, що суттєво вплинуло на промисловий сектор країни.

За винятком короткотривалих відновлень (2018 і 2021, 2023 роки), загальний тренд показує поступове зниження індексів у виробництві машин і устаткування загального призначення.

Таким чином можна зробити загальні висновки.

-сектор зіткнувся з великими викликами протягом останніх років, зокрема економічною нестабільністю, пандемією COVID-19 і геополітичними факторами.

- значний спад у 2022 році може свідчити про потребу в адаптації цього сектору до нових умов або пошуку нових ринків збуту.

Обсяги реалізованої продукції за видом економічної діяльності "Виробництво двигунів і турбін, крім авіаційних, автотранспортних і мотоциклетних двигунів" ((КВЕД - 28.11.). у 2011–2023 роках представлено у

табл.2.1.

Таблиця 2.1

**Обсяги реалізованої продукції за видом економічної діяльності  
"Виробництво двигунів і турбін, крім авіаційних, автотранспортних і  
мотоциклетних двигунів" у 2011–2023 роках в Україні**

Роки	За інституціональним підходом, тис.грн.	За функціональним підходом, тис.грн.
2010	5141911,8	3631315,6
2011	6283286,4	4314050,4
2012	6441462,5	4599432,1
2013	7290001,7	5001531,6
2014	7190518,6	4796538,4
2015	9320003,1	7470517,6
2016	9758822,6	7669186,4
2017	7730939,5	5107370,6
2018	8757392,3	5552195,2
2019	9466413,1	6211833,5
2020	9769739,7	7683759,7
2021	9097063,9	6170541,7
2022	3874613,3	3625888,9
2023	4902820,9	4412550,6

Примітка. Джерело: сформовано автором на основі [12]

Аналіз даних таблиці за інституціональним підходом таблиці 2.1 дозволяє виділити наступні тренди.

По-перше, загальний тренд: загальний обсяг реалізації зростав з 2010 року (5,1 млрд грн) до пікового значення в 2016 році, досягнувши 9,76 млрд грн. Після цього спостерігається нестабільність: зниження в 2017 році до 7,73 млрд грн, подальше зростання в 2018–2020 роках і новий спад після 2021 року.

1. По-друге, періоди підйому і спаду.

— 2010–2013: Стабільне зростання, особливо між 2010 та 2013 роками (щорічний приріст близько 5-10%), що може свідчити про економічну стабільність на ринку.

— 2014–2016: Незважаючи на кризові роки для України, обсяг реалізації продовжував зростати, особливо у 2015–2016 роках. Це може бути результатом підвищення попиту або інфляційних змін.

— 2017–2021: Починаючи з 2017 року, обсяг реалізації став

коливатися, але загалом залишався високим. Проте у 2021 році з'явилися перші ознаки спаду.

— 2022–2023: Спостерігається різке зниження у 2022 році до 3,87 млрд грн (майже вдвічі менше, ніж у 2021 році), що може бути пов'язано з геополітичною ситуацією, економічними наслідками війни та зниженням попиту. У 2023 році ситуація дещо покращилася, але обсяг реалізації залишився на рівні 4,9 млрд грн, що значно нижче рівня до 2021 року.

## 2. Вплив зовнішніх факторів:

— 2014-2016 роки: Незважаючи на кризу та війну на Сході України, показники продовжували зростати, можливо, завдяки інфляції або попиту на внутрішньому ринку.

— 2020-2021 роки: Пандемія COVID-19 суттєво не вплинула на цей сектор, оскільки обсяг реалізації залишався високим.

— 2022-2023 роки: Війна в Україні стала ключовим фактором, який призвів до значного зниження обсягів реалізації.

На рис.2.2. наведено графік, який ілюструє динаміку обсягів реалізованої продукції у виробництві двигунів та турбін в Україні.



**Рис.2.2. Динаміка обсягів реалізованої продукції двигунів і турбін в Україні з 2010 по 2023 роки**

Примітка. Джерело: сформовано автором на основі [12]

Аналіз рисунку вказує на те, що помітно стабільне зростання до 2016

року, після якого відбувається спад у 2017 році. У 2022 році спостерігається різке зниження, що, ймовірно, пов'язане з кризовими умовами. У 2023 році видно незначне відновлення, але рівень реалізації все ще значно нижчий порівняно з попередніми роками.

Виходячи з вище описаного можна зробити наступні висновки: дані демонструють загальний тренд зростання до 2016 року, а потім періоди нестабільності та зниження після 2021 року; значний спад у 2022-2023 роках пов'язаний із кризовими умовами, спричиненими війною та економічними наслідками.

Таким чином, підприємства з виробництво енергетичного обладнання становлять вагомий внесок у розвиток вітчизняної промисловості, проте наслідки вторгнення РФ такі як окупація територій, руйнування логістичних ланцюгів призвело до сповільнення темпів функціонування на ринку. Однак українські підприємства спромоглися активізувати свій потенціал і продовжити свою діяльність. Поступово підвищується попит та пропозиція, стабілізуються ціни на продукцію.

Проаналізуємо мікро- та макросередовище, в якому функціонує АТ «Укренергомашини».

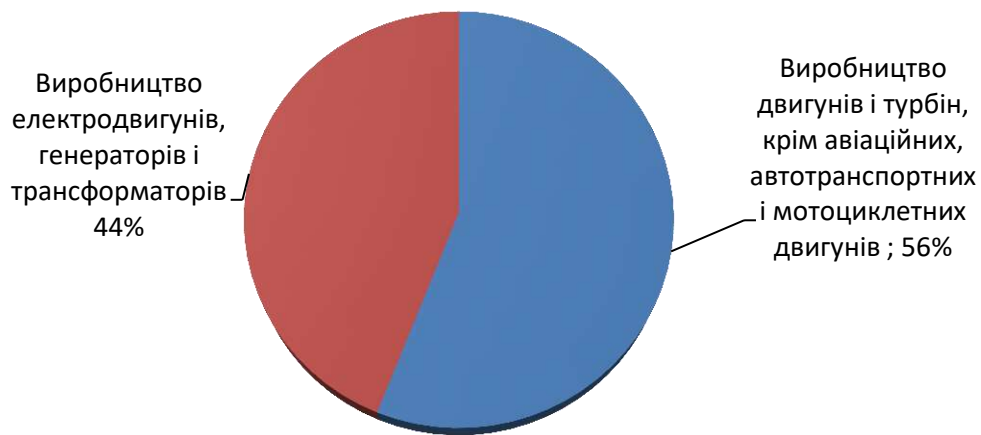
Розглянемо мікросередовище маркетингу, до якого належать клієнти, конкуренти, постачальники, контактні аудиторії.

Клієнтами АТ «Укренергомашини» є як вітчизняні так і зарубіжні підприємства. Основними напрямками діяльності товариства є випуск парових турбін для теплових та атомних електростанцій, газових турбін, обладнання для гідроелектростанцій, іншого енергетичного обладнання та запчастин до них. Ці напрямки розглядаються управлінським персоналом як один інтегрований напрямок діяльності товариства. Основні замовники, для яких було виготовлено і відвантажено продукцію у 2023 р. представлені на рис. В.1 дод.В.

У 2023 році підприємство відвантажило енергетичне обладнання замовникам за сегментами: виробництво двигунів і турбін, крім авіаційних, автотранспортних і мотоциклетних двигунів – 56%, виробництво

електродвигунів, генераторів і трансформаторів – 44%.

Частка відвантаження продукції в розрізі основних товарних груп АТ «Укренергомашини» у 2023 р. наведена на рис.2.3.



**Рис. 2.3. Частка відвантаження продукції в натуральних одиницях в розрізі основних товарних груп АТ «Укренергомашини» у 2023 р.**

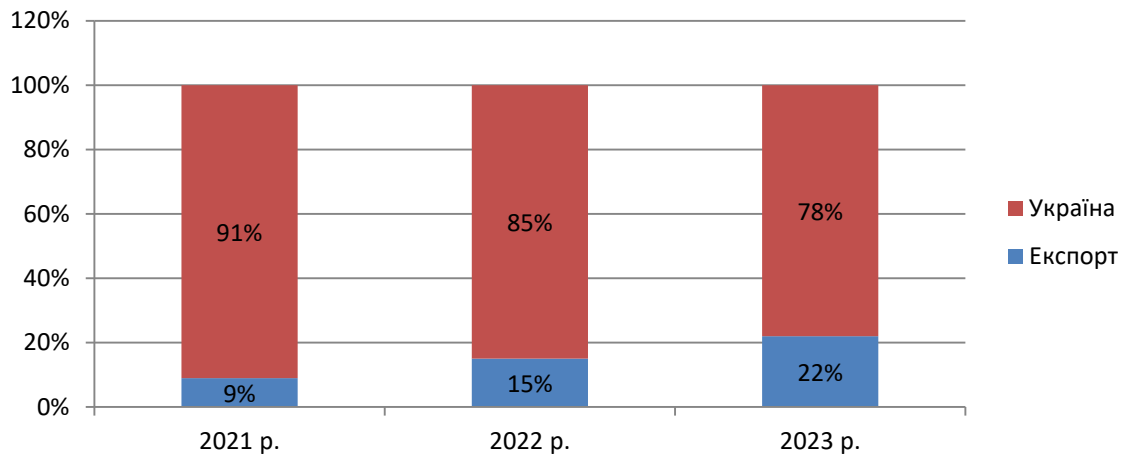
Примітка. Джерело: сформовано автором на основі [29]

У 2023 році основні замовники: ПрАТ «Укргідроенерго», ДП НАЕК «Енергоатом», парові та гідравлічні електростанції Казахстану, Болгарії, Індії, та Аргентини. Тягове обладнання виготовляється для залізниці України, Польщі, Литви, Німеччини, для міського транспорту в Україні.

Питома вага експортних операцій підприємства в реалізації продукції за 2023 р. склала 21,5% або 81 002 тис. грн. портфель замовлень по вже укладеним для рф договорам на загальну суму 2,7 млрд. грн.

Динаміка реалізації продукції на експорт АТ «Укренергомашини» за 2021-2023 роки представлена на рисунку 2.4. Основні висновки з даних рисунку наведено нижче.

По-перше, спостерігається зростання частки експорту: у 2021 році частка експорту становила 9%, у 2022 році вона зросла до 15%., у 2023 році досягла 22%.



**Рис. 2.4 Динаміка реалізації продукції на експорт АТ «Укренергомашини» за 2021-2023 роки**

Примітка. Джерело: сформовано автором на основі [29]

По-друге, зниження частки реалізації на внутрішньому ринку: 91% у 2021 році, у 2022 році його частка зменшилася до 85%, у 2023 році - скоротилася до 78%.

Виходячи з цього, спостерігається тенденція: стійкого збільшення частки експорту в загальному обсязі реалізації продукції. Це може свідчити про активізацію зусиль компанії щодо виходу на міжнародні ринки або зміни в попиті на внутрішньому ринку.

АТ «Укренергомашини» в односторонньому порядку було змушено призупинити дію раніше укладених контрактів з російськими компаніями або афілійованими фірмами на невизначений термін, що спричинило зниження планового обсягу реалізації в 2022-2023 рр. Всього підприємство втратило портфель замовлень по вже укладеним для РФ договорам на загальну суму 2,7 млрд. грн. В Україні 3 діючі АЕС укомплектовані 12 турбінами "Укренергомашини" потужністю 220, 1000 і 1100 МВт.

Проаналізуємо конкурентне середовище.

АТ «Укренергомашини» - єдиний в Україні виробник енергетичного обладнання для АЕС, ТЕС, ГЕС України та моторного обладнання, тому підприємство є постійно потенційною ціллю для нанесення ударів з метою позбавити державу можливості поновити свій енергетичний потенціал.

В умовах широкомасштабного вторгнення рф на територію України підприємство приймає участь в міжнародних та українських тендерах, але конкуренція на світовому ринку енергетичного обладнання досить жорстка, крім того у потенційних замовників викликає сумніви щодо укладання довгострокових контрактів з країною, у якій йде повномасштабне військове вторгнення, більш того підприємство розташоване у м. Харків, яке знаходиться під постійними обстрілами. Проте перемога у тендерах надає підприємству довгострокові перспективи, можливість подальшого розвитку виробництва, збереження унікального висококваліфікованого трудового колективу, забезпечує наповнення державного бюджету за рахунок сплати підприємством дивідендів та податків всіх рівнів[29].

Такимчином, наявність конкурентів на зовнішньому ринку вимагає від компанії постійного моніторингу конкурентного середовища та адаптації своїх стратегій під дію конкурентів.

Постачальники. Якість і ціни матеріалів можуть впливати на кінцевий продукт і конкурентоспроможність компанії. У зв'язку з бойовими діями на території України АТ «Укренергомашини» втратило крупних постачальників деталей за зовнішньою кооперацією ПрАТ «НКМЗ» та ПАТ «ЕМСС» (м. Краматорськ), чорнолистового металопрокату ТОВ «Метінвест-СМЦ» (м. Маріуполь), кольорових металів ТОВ «ЗКМ» (м. Бахмут).

Також частково чи повністю припинили свою діяльність компанії постачальники полуфабрикатів, комплектуючих та інших матеріалів: металургійний комбінат ім. Ілліча (м. Маріуполь), Дніпроспецсталь (ДСС) (м. Запоріжжя), ТОВ Агрінол (м. Бердянськ) та багато інших[29].

Повністю припинились взаємини з постачальниками що знаходяться в РФ: Новолипецький металургійний комбінат (м. Липецк); ТОВ «Елінарм» (м. Нарофомінск), ТОВ «Баутекс» (м. Гусь-Хрустальний), АТ «Електроізоліт» (м. Москва).

Все вище зазначене призвело до необхідності у пошуку альтернативних постачальників у Європі та Азії і як наслідок збільшення закупівельних цін, що

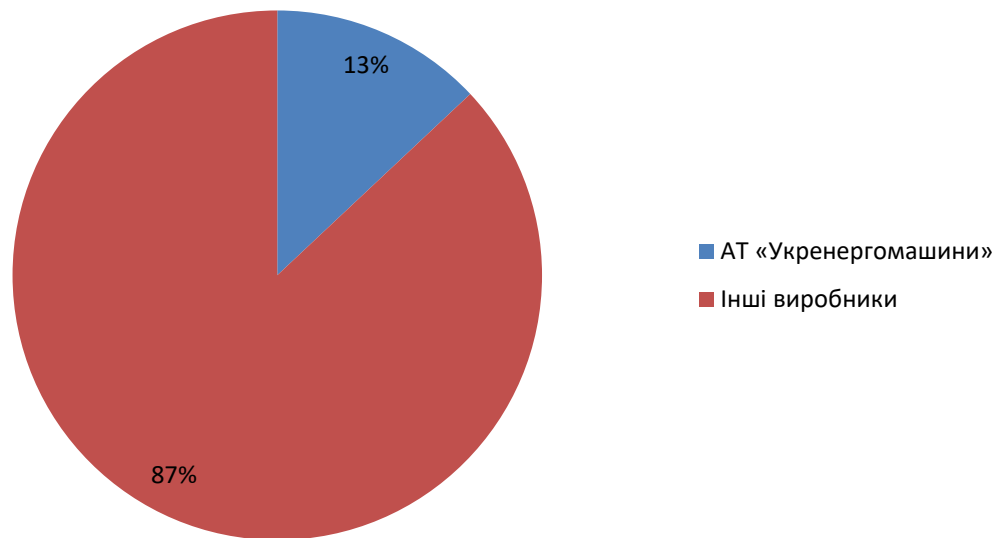
призвело до зменшення суми отриманого чистого прибутку.

У квітні 2024 року "Укренергомашини" вирішило створити відокремлені підрозділи у Закарпатській, Львівській та Чернівецькій областях, проте не змінило юридичної адреси. Очікувалося, що створення філій поблизу з кордоном ЄС надасть змогу поліпшити логістику забезпечення сировиною і матеріалами, оскільки "Укренергомашини" втратило постачальників деталей, чорно-листового металопрокату, кольорових металів за кооперацією в Україні, що призвело до необхідності пошуку альтернативних постачальників з-за кордону. Відкриття філій допоможе мінімізувати ризики простою під час аварійних відключень електропостачання[29].

Партнери. Взаємодія з партнерами важлива для ефективного продажу продукції компанії. На сьогодні АТ «Укренергомашини» відпрацювало всю необхідну базу постачальників та уклало договори на постачання сировини та матеріалів.

АТ «Укренергомашини» постійно веде роботу з пошуку нових ринків збуту унікальної продукції, а також шляхів доставки обладнання до замовників, що є проблемним у теперішніх умовах. Підприємство відпрацювало логістичні шляхи та продукція АТ «Укренергомашини» вже відвантажується до Угорщини, Болгарії, Вірменії, Казахстану, Польщі, Аргентини, Панами. Підприємство гарантує своєчасну доставку енергетичного обладнання до будь-якої точки світу. «Українські енергетичні машини» накопичили позитивний досвід співпраці з турбобудівними компаніями світу – «Сіменс» (Німеччина), «Альстом-Пауер» (міжнародний концерн) та ін. з постачання енергетичного обладнання, в тому числі: ГЕС "Пурнарі" (Греція); ГЕС "Агуамільпа" та ГЕС "Ель Кахон" (Мексика); ГЕС Тері (Індія); модернізація блоку № 8 потужністю 300 МВт Зміївської ТЕС (Україна)(дод.Д) [29].

АТ «Укренергомашини» займає 13% від загальних обсягів поставок турбін для АЕС на світовому ринку(рис. 2.5)[12]



**Рис. 2.5 Структура поставок турбін для АЕС на світовому ринку у 2023 р.**

Примітка. Джерело: сформовано автором на основі [29]

Розглянемо макросередовище.

Економічні чинники. Економічний стан країни та світовий ринок можуть впливати на попит на продукцію компанії, у тому числі на рівень експорту та конкурентоспроможність. Товариство здійснює свою діяльність в Україні. Економіка України є відкритою, не диверсифікованою та вважається ринковою з ознаками перехідної, має критичну залежність від світових цін на сировинні товари та низьку ліквідність на міжнародному ринку капіталу.

Політична обстановка. 24.02.2022 р. російська федерація здійснила військове вторгнення в Україну, що негативно вплинуло на операційне середовище в країні та діяльність підприємства. З 24.02.2022 р. місто Харків відразу стало територією активних бойових дій та опинилось під постійними обстрілами.

Завдяки рішенням прийнятим Дирекцією та профспілковою організацією АТ «Укренергомашини» під час найбільш активних бойових дій, та обстрілів міста на протязі лютого-квітня 2022 р. більше ніж 400 осіб, у тому числі багато дітей та людей похилого віку, постійно знаходились в сховищах на території підприємства, усі вони забезпечувались водою, електрикою, їжею та ліками за

рахунок підприємства. Також протягом 2023 р. за власний рахунок підтримується належний стан та покращуються умови для використання укриттів та сховищ, розміщених на території підприємства.

Однак через велику небезпеку частина робітників підприємства покинуло місто, деякі виїхали за кордон (у тому числі члени дирекції колишнього АТ «Завод «Електроважмаш» за виключенням двох осіб). 111 осіб проходять службу у ЗСУ. Відповідні зміни кадрового складу призвели до відтоку кваліфікованого персоналу та зменшенню чисельності працівників.

У зв'язку з бойовими діями на території м. Харкова пошкоджено майно АТ «Укренергомашини», особливо виробничого майданчику «Електроважмаш». На сьогодні практично зруйновано адміністративний 7-ми поверховий корпус (знищено багато офісної техніки, меблів, побутових приладів, втрачено частину документації) та одну виробничу ділянку, значно пошкоджені три виробничих корпуси – покрівля та стіни, знищено декілька одиниць обладнання, неодноразово пошкоджена залізнична колія, втрачено кілька сотень вікон та десятки дверей, пошкоджено 4 транспортних засоби, огорожа периметру в кількох місцях.

Витрати від списання пошкодженого, знищеного та вкраденого майна підприємства через військову агресію РФ, а також витрати від ліквідації наслідків обстрілів за 2022 рік склали 5 020 тис. грн. та за 2023 рік – 14 380 тис. грн.

Загальна сума заподіяної внаслідок обстрілів матеріальної шкоди відповідно до висновків Національного наукового центру «Інститут судових експертиз ім. Засл. Проф. М.С. Бокаріуса» складає 177 461 тис. грн. та 400 256 тис. грн. Оцінка пошкодженого та знищеного майна повністю не закінчена й наразі триває[29].

АТ «Укренергомашини» власними силами та за власні кошти усуває наслідки обстрілів та бомбардувань, що у нестабільній фінансовій ситуації значно відволікає фінансування основної діяльності.

Також постійно під ударами об'єкти енергетичної інфраструктури, через

що у місті постійні перебої зі світлом та іншими комунальними послугами, значних пошкоджень завдають пожежі.

З метою компенсації негативних наслідків відсутності електропостачання для функціонування та охорони підприємства придбано генератори. Ремонтні служби підприємства постійно усувають наслідки обстрілів та проводять ремонти пошкоджених ділянок[29].

Навіть в таких умовах підприємство продовжило виготовляти та відвантажувати обладнання для електростанцій України, працівники під обстрілами, бомбардуванням, ризикуючи своїм життям, виконують свою роботу з метою не допущення зупинки виробництва.

Політична нестабільність у країні та відносини з іншими країнами можуть вплинути на бізнес-процеси компанії, включаючи торгівлю та експорт.

Технологічні зміни. Інновації та технологічний прогрес можуть змінити способи виробництва та конкурентоспроможність продукції компанії.

Соціокультурні фактори. Вимоги та переваги споживачів, а також тенденції в суспільстві можуть впливати на попит на продукцію компанії та її маркетингові стратегії.

Юридичні аспекти. 03.03.2022 Кабінетом Міністрів України була прийнята Постанова № 187 «Про забезпечення захисту національних інтересів за майбутніми позовами держави Україна у зв'язку з військовою агресією Російської Федерації» (далі також – Постанова). Відповідно до п. 1 Постанови до прийняття та набрання чинності Законом України щодо врегулювання відносин за участю осіб, пов'язаних з державою-агресором, встановлено мораторій (заборону) на: виконання, у тому числі в примусовому порядку, грошових та інших зобов'язань, кредиторами (стягувачами) за якими є Російська Федерація або такі особи (далі - особи, пов'язані з державою-агресором): громадяни Російської Федерації; юридичні особи, створені та зареєстровані відповідно до законодавства Російської Федерації; юридичні особи, створені та зареєстровані відповідно до законодавства України, кінцевим бенефіціарним власником, членом або учасником (акціонером), що має частку в

статутному капіталі 10 і більше відсотків, якої є Російська Федерація, громадянин Російської Федерації або юридична особа, створена та зареєстрована відповідно до законодавства Російської Федерації. Пунктом 2 Постанови встановлено, що правочини (у тому числі довіреності), якщо ними передбачається відповідне відчуження у майбутньому, є нікчемними[29].

Таким чином, на період дії воєнного стану в Україні АТ «Українські енергетичні машини» не має права виконувати грошові та інші зобов'язання на користь осіб, що підпадають під критерії, визначені п. 1 Постанови.

Результати аналізу описаних факторів мікросередовища та дії управлінського персоналу на зміни в навколишньому середовищі узагальнено в таблиці Г.1 додатку Г.

Отже., на діяльність підприємства чималий вплив має зовнішнє політичне, економічне становище та податкова політика держави. АТ «Укренергомашини» функціонує в нестабільному середовищі, що пов'язане з економічною кризою та безпрецедентним проявом відкритої широкомасштабної агресії РФ проти України.

## **2.2. Аналіз внутрішнього маркетингового середовища**

### **АТ «Укренергомашини»**

Акціонерне товариство «Українські енергетичні машини» Акціонерне товариство "Українські енергетичні машини" було засноване 21.01.1934 року.

Місцезнаходження: Україна, 61037, м. Харків, проспект Героїв Харкова, 199. Чисельність працівників 2760 осіб. Підприємство входить до числа підприємств, що мають стратегічне значення для економіки та безпеки України.

Вид економічної діяльності:

28.11 Виробництво двигунів і турбін, крім авіаційних, автотранспортних і мотоциклетних двигунів в Україні [12].

АТ «Укренергомашини» належить до числа найбільших підприємств світу з проектування та виробництва:

- гідравлічних турбін для гідроелектростанцій (ГЕС); гідроакумуючих електростанцій (ГАЕС); гідравлічних затворів для ГЕС, ГАЕС і насосних станцій; іншого енергетичного обладнання(рис. Д.1.дод. Д);;

- турбогенераторів для теплових електростанцій (ТЕС); атомних електростанцій (АЕС)(рис.Ж.1.дод. Ж);;

- парових турбін для теплових електростанцій (ТЕС); теплоелектроцентралей (ТЕЦ); атомних електростанцій (АЕС)(рис.И.1.дод. И);

- гідрогенераторів для гідроелектростанцій (ГЕС); гідроакумуючих електростанцій (ГАЕС);

- великі машини постійного струму для електроприводів прокатних станів; електроприводів шахтних підйомних машин;

- тягове обладнання для різних марок тепловозів; трамваїв; тролейбусів; вагонів метро; великовантажних автосамоскидів та електровозів.

Виробничі можливості дозволяють випускати на рік парових і гідравлічних турбін загальною розрахунковою потужністю відповідно 8 млн кВт і 2 млн кВт.

Продукція підприємства відома у 61 країні світу. Підприємство має виробничий потенціал та науково-експериментальну базу, яка за рівнем оснащення одна із кращих в Європі, що дозволяє виготовляти турбіни та генератори на конкурентоспроможному рівні.

Виробництво здійснюється за замкнутим циклом: від проектно-конструкторських і науково-дослідних робіт до виготовлення, складання, випробування обладнання та відвантаження.

Структура акціонерів АТ «Укренергомашини» та їх частки в акціонерному капіталі згідно даних, наданих депозитарієм ПАТ «Національний депозитарій України» станом на 31.12.2023 р.: Держава Україна -98,1536% , інші акціонери - 1,8464%.

Компанія здійснює свою діяльність в Україні, в якій продовжується повномасштабна війна з Російською Федерацією та діє правовий режим воєнного стану.

Зважаючи на стратегічну важливість АТ «Укренергомашини» як єдиного виробника енергетичного обладнання для основних електростанцій України, розглянемо детально основні показники та їх динаміку за останні три роки.

Основні техніко-економічні показники діяльності АТ «Укренергомашини», за 2020-2023 рр. узагальнені на основі фінансової звітності підприємства (додатки К, Л) і представлені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

**Основні техніко-економічні показники діяльності АТ  
«Укренергомашини» в динаміці за 2020-2023 рр.**

№ з/п	Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023/2022	
						+/-	%
1.	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) , тис.грн.	1 465 531	1 279 698	1 033 329	376 317	-657 012	36,4
2.	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) , тис.грн.	1 178 156	992 189	290 220	387821	97 601	133,6
3.	Валовий прибуток , тис.грн.	287 375	287 509	645 508	86 097	-559 411	13,3
4.	Інші операційні доходи, тис.грн.	32 624	28 453	1 886 910	470 782	-1 416 128	24,9
5.	Фінансовий результат від операційної діяльності, тис.грн.	82 324	25 278	-123 119	40 049	163 168	32,5
6.	Фінансовий результат до оподаткування, тис.грн.	276 294	10 103	-150 526	25 175	-175 701	16,7
7.	Чистий фінансовий результат:прибуток , тис.грн.	226 534	6 989	321	203	-118	63,2
8.	Витрати на збут	42 674	34 227	22 010	14 283	-7 727	64,9
	Витрати на оплату праці, тис.грн.	385 009	369 022	348 201	353 806	5 605	101,6
9	Матеріальні затрати, тис.грн.	414 284	211 159	133 386	208 943	75 557	156,6
10.	Запаси ,тис.грн.	1 575 810.	1 927 097	1 901 897	2 629 310	727 413	138,2
11.	Середньооблікова чисельність працівників, чол	2 949	2 804	4 681	2 992	-1 689	63,9

Примітка. Джерело: сформовано автором на основі [29]

Аналіз ключових показників за 2020-2023 роки показав наступне.

Чистий дохід від реалізації продукції: з 2020 року чистий дохід значно

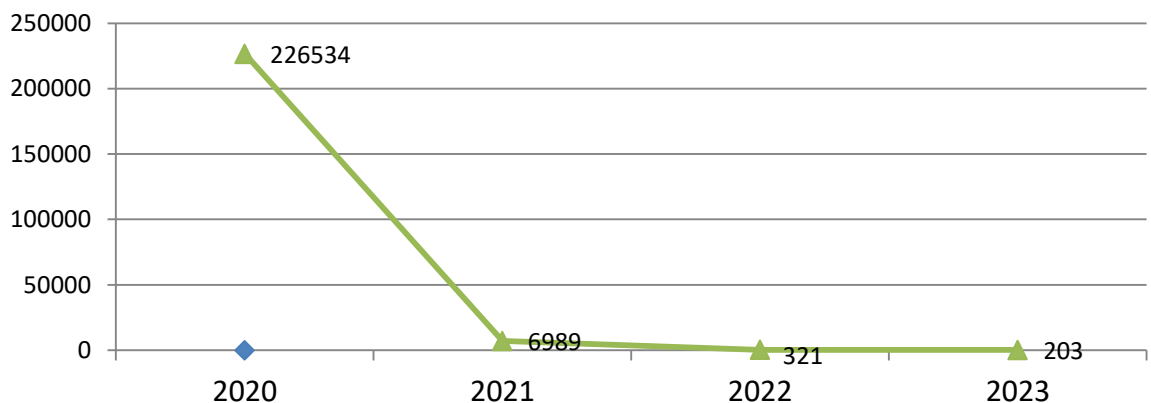
скоротився, зменшившись з 1,466 млн грн до 376 тис. грн у 2023 році. Таке скорочення може бути пов'язане зі зменшенням попиту або складнощами в операційній діяльності, що є критичним для компанії з такими спеціалізованими виробничими процесами.

Собівартість реалізованої продукції. З 2020 до 2023 року собівартість також знизилася, але в 2023 році становила 133,6% від рівня 2022 року, що свідчить про зростання витрат.

Валовий прибуток. У 2022 році валовий прибуток зріс до 645,5 тис. грн, але у 2023 році скоротився до 86,1 тис. грн, що показує труднощі у збереженні рентабельності. Інші операційні доходи. Спостерігався різкий стрибок у 2022 році до 1,886 млн грн, а в 2023 році – падіння на 75% до 470 тис. грн. Така зміна може бути наслідком разових надходжень у 2022 році або продажу активів.

Фінансовий результат від операційної діяльності. В 2022 році компанія зазнала операційних збитків, але у 2023 році вийшла на позитивний показник у 40 тис. грн, що відображає зусилля з оптимізації діяльності.

Чистий фінансовий результат (прибуток). Прибуток скоротився з 226 млн. грн. у 2020 році до 203 тис. грн у 2023 році, що свідчить про значне зниження рентабельності (рис.2.6).

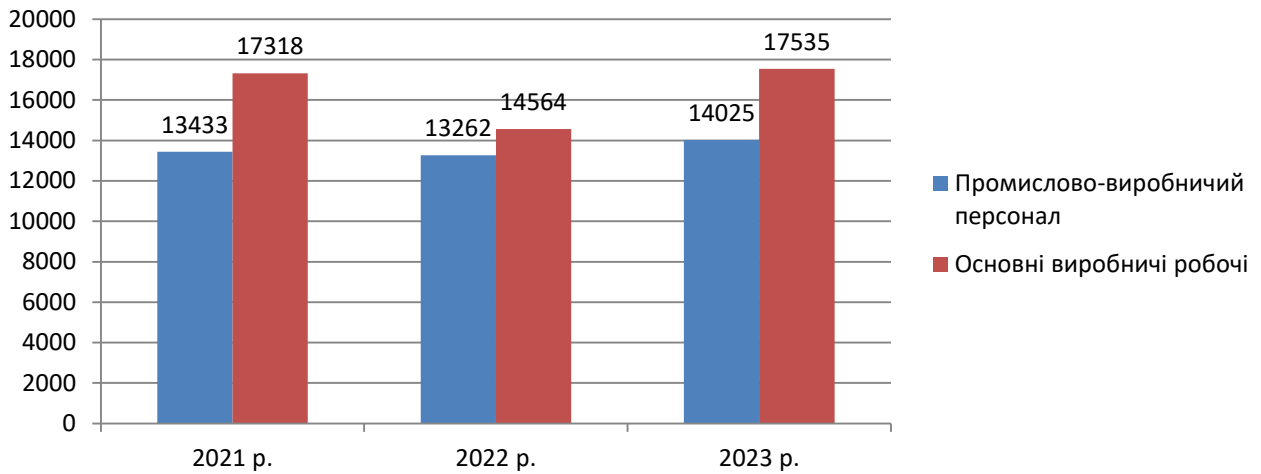


**Рис. 2.6 Динаміка чистого фінансового результату АТ «Укренергомашини» у 2020-2023 рр., тис. грн.**

Примітка. Джерело: сформовано автором на основі [29]

Матеріальні затрати та витрати на оплату праці. Матеріальні затрати збільшились на 56,6% у 2023 році порівняно з 2022, що може свідчити про

зростання цін на сировину або необхідність збільшення витрат для забезпечення якості. Витрати на оплату праці залишалися стабільними, відображаючи підтримку трудових ресурсів(рис.2.7).



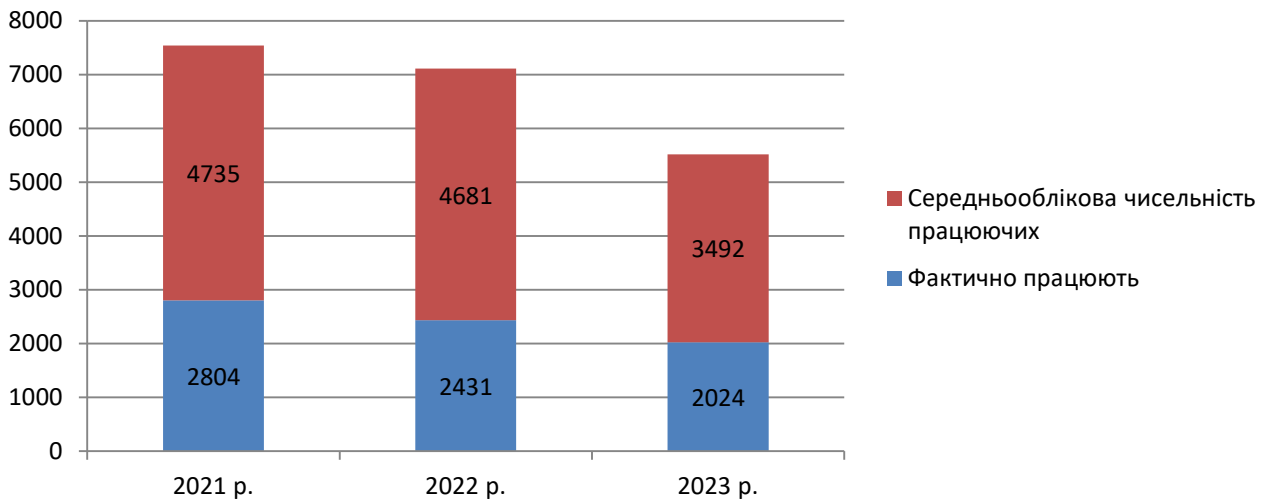
**Рис. 2.7 Середньомісячна заробітна плата у 2021-2023 рр., грн.**

Примітка. Джерело: сформовано автором на основі [29]

Запаси та середньооблікова чисельність працівників. Запаси зросли до 2,63 млн грн у 2023 році, що може свідчити про накопичення продукції через зниження попиту. Чисельність працівників скоротилася на 36,1% у 2023 році порівняно з 2022, що може бути наслідком реструктуризації або оптимізації витрат. Через велику небезпеку частина робітників підприємства покинуло місто, деякі виїхали за кордон (у тому числі члени дирекції колишнього АТ «Завод «Електроважмаш» за виключенням двох осіб). 111 осіб проходять службу у ЗСУ.

Відповідні зміни кадрового складу призвели до відтоку кваліфікованого персоналу та зменшенню чисельності працівників(рис.2.8).

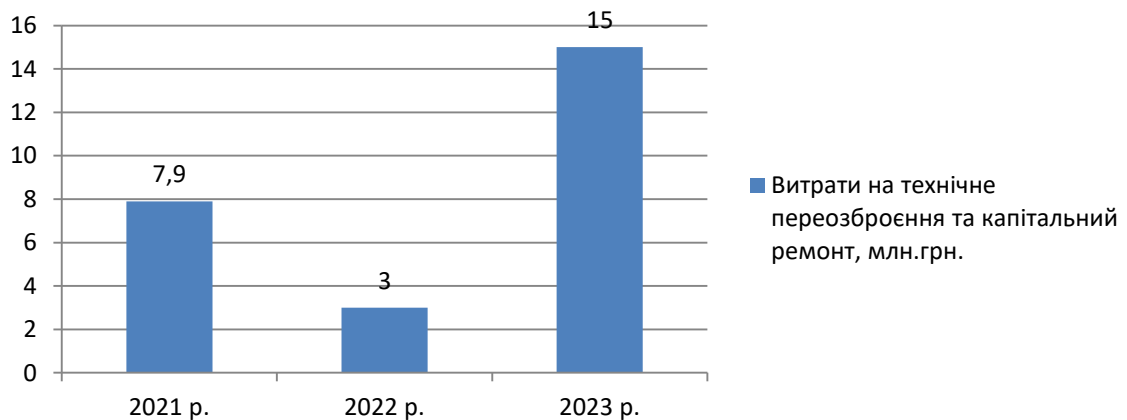
Для збереження лідуючого положення на світовому ринку енергомашинобудування АТ «Укренергомашини» проводить технічне переозброєння виробничих потужностей впроваджує інноваційні техпроцеси із застосуванням прогресивного інструменту на технічне переозброєння та капітальний ремонт у 2023 році підприємства направило 15 млн. грн.(рис. 2.9).



**Рис. 2.8. Середньооблікова чисельність працюючих у 2021-2023 роках, чол.**

Примітка. Джерело: сформовано автором на основі [29]

З метою виконання діючих договорів та врахувавши перспективні проекти, здійснивши аналіз необхідних майбутніх обсягів з вирізання сегментів для генераторів керівництвом підприємства було прийнято рішення щодо відмови від послуг аутсорсингу, який використовував колишній АТ «Завод електроважмаш». Та, незважаючи на військовий стан, організації власного виробництва за власні кошти.



**Рис. 2.9. Витрати на технічне переозброєння та капітальний ремонт АТ «Укренергомашини» у 2021-2023 роках, млн. грн.**

Примітка. Джерело: сформовано автором на основі [29]

У липні 2023 року на підприємстві було створено дільницю для лазерної різки з установкою нової лазерної машини (GLORISTAR). Для освоєння нових виробів на АТ «Укренергомашини» проводяться низка заходів, які спрямовані

на виконання робіт, поліпшення конструктивних особливостей обладнання та його надійності, підвищення конкурентоспроможності та її якості. Обсяг витрат інноваційної продукції за 2023 рік склав 98,8 млн грн.

Можливості зіставлення прибутку з факторами, які впливають на нього, формують показники рентабельності, а саме: рентабельність активів, рентабельність капіталу, рентабельність діяльності підприємства.

Планові і фактичні показники рентабельності підлягають постійному моніторингу[29].

Коефіцієнт покриття зобов'язань власним капіталом показує наскільки власного капіталу більше ніж зобов'язань. Станом на 31.12.2023 р значення коефіцієнта склало 2,21 (при нормативному більше ніж 1,0), станом на 31.12.2021 р склало 2,06, що свідчить про достатнє забезпечення власним капіталом для здійснення господарської діяльності підприємства.

Спроможність підприємства погашати свої поточні зобов'язання вчасно і в повному обсязі характеризують показники ліквідності. Для підтримки ліквідності на належному рівні підприємство має достатній обсяг ліквідних активів. За групою показників ліквідності використовуються коефіцієнти: коефіцієнт загальної ліквідності, коефіцієнт критичної ліквідності.

Коефіцієнт загальної ліквідності вказує на кількість разів обсяг зобов'язань по розрахункам можна погасити за рахунок усіх мобілізованих оборотних активів. Підприємство не має труднощів при погашенні поточних зобов'язань за рахунками, так як коефіцієнт загальної ліквідності становить 2,1 у 2023 р.(при нормативному значенні більше 1) та 2,18 у 2022 р..

Коефіцієнт критичної ліквідності (проміжний коефіцієнт покриття) визначається відношенням поточних активів за мінусом виробничих запасів до суми найбільш термінових зобов'язань і короткострокових пасивів та складає 0,99 на 31.12.2023 р. та 1,28 на 31.12.2022 р. ( при нормативному значенні 0,7-1).

Фактори, які впливають, або в подальшому можуть вплинути на ліквідність АТ «Укренергомашини» за даними звіту з управління за 2023 рік

наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

**Фактори, які впливають, або в подальшому можуть вплинути на ліквідність АТ «Укренергомашини»**

Зовнішні фактори	Внутрішні фактори
військова агресія	зміни обсягів та структури портфелю замовлень підприємства
введення заборон або економічних санкцій з боку України та інших держав	забезпеченість кадрами
зміни чинного законодавства (в частині валютного регулювання, грошово-кредитної політики, податкової та митної політики)	забезпеченість основними засобами
підвищення цін та тарифів на матеріальні ресурси	велике кредитне навантаження та значні фінансові витрати
судові процеси та/або позови до підприємства	
спад економічної активності на ринках збуту за рахунок будь яких форс-мажорних обставин, наприклад запровадження у багатьох країнах світу локдауну через пандемію, введення воєнного стану	

Примітка. Джерело: сформовано автором на основі [29]

Незважаючи на негативні наслідки військової агресії РФ проти України АТ «Укренергомашини» працює ефективно, прибутково, випускає рентабельну продукцію, має задовільний фінансовий стан, характеризується достатньою ліквідністю, платоспроможністю та фінансовою стабільністю.

Дирекція вживає всіх необхідних заходів для ефективної роботи та продовження діяльності підприємства на безперервній основі, що підтверджується висновком незалежного аудитора ТОВ «БДО», а також сприяє обороні України захисту безпеки населення та інтересів держави.

Виходячи з проведеного аналізу, можна дійти висновку, що АТ «Укренергомашини» відчуває значний вплив зовнішніх економічних умов, але компанія також здійснює спроби оптимізувати витрати й залишатися рентабельною.

### **2.3. Оцінка впливу факторів зовнішнього і внутрішнього маркетингового середовищ на діяльність АТ «Укренергомашини»**

Дослідження внутрішнього маркетингового середовища АТ «Укренергомашини» охоплює організаційну структуру маркетингу, товарну політику, ціноутворення, збут, комунікаційну політику, кадрові ресурси та маркетингову стратегію. Маркетингова діяльність організована через окремі управління, що займаються збутом, ціноутворенням, PR і матеріально-технічним постачанням. Використання CRM-систем обмежене базовим рівнем.

Асортимент продукції включає високотехнологічне обладнання для енергетики, транспортної інфраструктури та військової промисловості. Номенклатура основних видів продукції та послуг АТ «Укренергомашини» наведена в табл. М.1. додатку М.

Високий рівень інноваційності забезпечується постійним освоєнням нових технологій, що дозволяє адаптуватися до вимог ринку. Про це свідчить наявність системи менеджменту якості, реєстрацію якої на відповідність ISO 9001:2015 продовжено (дод. Н) Роботи по освоєнню нових виробів та технологій впродовж 2023 року представлені в таб. П.1 додатку П.

Цінова політика орієнтована на індивідуальний підхід, враховує регіональні особливості та передбачає гнучкість у співпраці із замовниками, включаючи систему знижок і розстрочку платежів. Основними викликами є зростання собівартості через економічну нестабільність та інвестиції в модернізацію, що підтверджується даними про динаміку собівартості реалізованої продукції та витрати, що на неї впливають (табл. Р.1, рис. Р.1 додатку Р).

Збутова політика акцентується на прямій роботі з вузьким сегментом клієнтів, довготривалих контрактах, міжнародних поставках і післяпродажному обслуговуванні. Виготовлена та відвантажена продукція АТ «Укренергомашини» впродовж 2023 р. за основними продуктовими сегментами представлена в додатку В.

Про ефективність збутової діяльності свідчить дохід від реалізації продукції динаміка якого наведена в розрізі сегментів в табл. табл. Р.2 дод. Р. Участь у тендерах і державних програмах є важливим джерелом замовлень. Аналіз рисунку вказує, що на фоні зниження доходу від реалізації продукції на 63,%, найбільший темп спаду спостерігається по послугам(-91,3%), в географічному розрізі на внутрішньому ринку(-66,3%), тоді як темп спаду на зовнішньому - 48,4%.

Комунікаційна політика спрямована на B2B-сегмент і включає технічний контент, участь у галузевих заходах, персоналізовані зустрічі та репутаційний менеджмент. Діджиталізація підтримується через корпоративний сайт(www.ukrenergymachines.com), який виступає глобальним інструментом для залучення клієнтів і партнерів, соцмережі Facebook та Twitter. Підприємство забезпечує свою ефективність через підписання довгострокових контрактів.

Таким чином, підприємство орієнтується на інтегровану маркетингову стратегію, яка поєднує інноваційність, гнучкість і довгострокові відносини з клієнтами.

Узагальнюючі результати аналізу внутрішнього маркетингового середовища АТ Укренергомашини дозволили виділити найбільш важливі фактори то оцінити ступінь їх впливу за допомогою методу експертних оцінок, результати якого представлені в таблиці та на рис.С.1 і табл. С.1 додатку С.

Аналіз таблиці і рисунку вказує на наявність найбільш проблемних місць, таких як цінова політика, рівень автоматизації організаційна структура маркетингу. кадрові ресурси.

Основні рекомендації: автоматизувати управління маркетингом для зменшення витрат і підвищення ефективності маркетингової діяльності,

Проведемо оцінку впливу факторів макросередовища підприємства за допомогою PESTEL-аналізу, оцінюючи вплив політичних (P), економічних (E), соціальних (S), технологічних (T), екологічних (E) та правових (L) факторів.

Оцінка факторів буде здійснюватись за 10-бальною шкалою (де 1 — найменший вплив, а 10 — найсильніший вплив)(табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**PESTEL-аналіз АТ «Укренергомашини»**

Фактор	Опис	Оцінка
Політичний (P)	Війна в Україні спричиняє значну політичну нестабільність. Через військову агресію з боку Росії підприємство втратило доступ до російського ринку, постійно зазнає збитків від обстрілів і має труднощі з довгостроковими контрактами.	10
Економічний (E)	Висока інфляція, нестабільність курсу гривні та втрата частини ринків через збройний конфлікт спричиняють нестабільність доходів і збільшують витрати на відновлення активів. Падіння доходів від експорту впливає на прибуток.	9
Соціальний (S)	Відтік працівників через бойові дії та мобілізацію в ЗСУ, а також необхідність забезпечення соціальних потреб співробітників (укриття, гуманітарна допомога) підвищують витрати.	8
Технологічний (T)	Підприємство впроваджує нові технології, такі як лазерне різання та застосування нових матеріалів, що дозволяє виготовляти продукцію на високому рівні. Інновації забезпечують конкурентну перевагу на міжнародному ринку.	7
Екологічний (E)	Установка нових матеріалів і технологій для підвищення екологічності продукції та відповідність стандартам ISO 9001:2015 покращують імідж на ринку. Екологічні вимоги посилюються в країнах ЄС, де збільшується попит на продукцію.	6
Юридичний (L)	Постанова Кабміну про заборону співпраці з російськими компаніями захищає національні інтереси, але обмежує бізнес-можливості на ринках, які раніше забезпечували значний обсяг продажів.	8

Примітка. Джерело: сформовано автором

Загальний підсумок: сума балів: 48 із 60 можливих. Виходячи з цього можна зробити висновок: політичні та економічні фактори створюють найбільший вплив на компанію, обумовлюючи значні ризики для стабільності доходів і кадрового складу(рис. Т.1 додатку Т).

Узагальнюючі результати аналізу маркетингового мікросередовища описані в підрозділі 2.1, дозволили виділити найбільш важливі фактори та оцінити ступінь їх впливу за допомогою методу експертних оцінок, результати яких представлені в таблиці У.1 та на рис. У.1 додатку У.

Аналіз таблиці і рисунку вказує на наявність найбільш проблемних місць в роботі з постачальниками, споживачами.

Проведемо SWOT-аналіз для оцінки сильних та слабких сторін, а також можливостей і загроз, які впливають на діяльність АТ «Укренергомашини».

Сильні сторони АТ «Укренергомашини».

1. Монопольне положення в Україні: єдиний виробник енергетичного обладнання для АЕС, ТЕС і ГЕС, що забезпечує стратегічну роль на ринку.
2. Високотехнологічна продукція: виробництво енергетичного обладнання із замкнутим циклом, що відповідає міжнародним стандартам (ISO 9001:2015).
3. Інноваційний потенціал: постійне впровадження нових технологій і продуктів, таких як генератори для українських ГЕС та інші типи енергетичного обладнання.
4. Розвинені зв'язки з ключовими державними клієнтами: Серед замовників — стратегічні підприємства України, як-от «Енергоатом» і «Укргідроенерго».

Слабкі сторони АТ «Укренергомашини».

1. Залежність від міжнародних ринків та обмежена диверсифікація: втрата контрактів із Росією та необхідність пошуку нових ринків у складних політичних умовах.
2. Високі витрати на відновлення пошкоджень: часті обстріли виробничих майданчиків в Харкові призводять до значних витрат на ремонт та зниження доходу.
3. Кадрові втрати: вимушений відтік працівників через бойові дії та відправлення деяких на службу у ЗСУ.

Можливості АТ «Укренергомашини».

1. Підвищення експортного потенціалу: зростання попиту на продукцію в країнах Азії, Європи та Південної Америки може компенсувати втрату російського ринку.
2. Розширення виробництва військової продукції: співпраця з ВПК та виконання замовлень для ЗСУ сприяє розвитку нових видів продукції.
3. Імпортозаміщення: підприємство активно працює над зменшенням залежності від російських постачальників, що сприяє економічній незалежності.

Загрози АТ «Укренергомашини».

1. Військові дії та політична нестабільність: розташування в зоні активних бойових дій в Харкові та пошкодження виробничих потужностей.
2. Економічні виклики: інфляція, коливання валютного курсу та нестача інвестицій обмежують фінансові можливості.
3. Жорстка конкуренція на міжнародному ринку: труднощі з укладенням довгострокових контрактів через геополітичну ситуацію.

Виходячи з вище наведеного, можна зробити наступні висновки.

АТ «Укренергомашини» має значний потенціал для подальшого розвитку, однак потребує адаптації до складних умов, викликаних війною, зменшенням внутрішнього попиту та необхідністю диверсифікації ринків.

Акцент на інноваціях, розширення експортних можливостей та імпортозаміщення допоможуть компанії зберегти конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Побудуємо матрицю SWOT-аналізу з бальними оцінками експертів галузі, що дозволить оцінити вплив кожного фактора на загальний результат та визначити, які аспекти мають найбільшу вагу для розвитку АТ «Укренергомашини».

Для цього:

1. Призначимо бали кожному фактору за 10-бальною шкалою.
2. Підрахуємо загальні результати для кожного розділу (сильні та слабкі сторони, можливості, загрози) та для матриці загалом ( табл.2.5).

Таблиця 2.5

### SWOT-матриця АТ «Укренергомашини»

SWOT-фактор	Опис	Бал (1-10)
Сильні сторони		
Монопольне положення в Україні	Єдиний виробник енергетичного обладнання для АЕС, ТЕС, ГЕС	10
Високотехнологічна продукція	Замкнутий цикл виробництва із сертифікацією за ISO 9001:2015	9
Інноваційний потенціал	Постійне впровадження нових технологій, продукція для міжнародних стандартів	8

## Продовження таблиці 2.5

Розвинені зв'язки з ключовими клієнтами	Партнерство з державними енергетичними підприємствами України	9
Сума для сильних сторін		36
Слабкі сторони		
Залежність від міжнародних ринків	Втрата контрактів із Росією та необхідність виходу на нові ринки	8
Високі витрати на відновлення пошкоджень	Часті обстріли, що знижують дохід і збільшують витрати	9
Кадрові втрати	Відтік кваліфікованих працівників і мобілізація в ЗСУ	8
Сума для слабких сторін		25
Можливості		
Підвищення експортного потенціалу	Розширення продажів на ринках Європи, Азії та Південної Америки	9
Розвиток виробництва військової продукції	Співпраця з ВПК та виготовлення запчастин для ЗСУ	8
Імпортозаміщення	Зменшення залежності від постачальників з Росії	8
Сума для можливостей		25
Загрози		
Військові дії та політична нестабільність	Підприємство під обстрілами, втрати від руйнувань і відновлення	10
Економічні виклики	Інфляція, нестабільний курс гривні, високі витрати на відновлення активів	9
Жорстка міжнародна конкуренція	Сумніви потенційних покупців через геополітичні ризики	8
Сума для загроз		27

Примітка. Джерело: сформовано автором

Підсумок SWOT-аналізу: сильні сторони- 36, слабкі сторони- 25, можливості- 25, загрози- 27.

Висновки і рекомендації за результатами SWOT-аналізу наступні.

1. Збереження і розвиток сильних сторін: Продовжувати працювати над підвищенням технологічного рівня виробництва та розширенням мережі партнерів.
2. Зменшення впливу слабких сторін: Оптимізувати витрати на відновлення і покращити соціальну підтримку для співробітників, щоб зберегти кадри.
3. Розвиток можливостей: Прискорити вихід на нові ринки та активізувати співпрацю з ВПК.
4. Мінімізація загроз: Вживати заходів для стабільної роботи під час

військових дій, наприклад, розміщення ключових працівників в більш безпечних регіонах.

Цей аналіз дозволяє компанії фокусуватися на стратегічних напрямках і формувати ефективну довгострокову стратегію розвитку.

## **Висновки до розділу 2**

Підприємство АТ «Укренергомашини» працює на ринку енергетичного обладнання.

Підприємства з виробництва енергетичного обладнання становлять вагомий внесок у розвиток вітчизняної промисловості, проте наслідки вторгнення РФ такі як окупація територій, руйнування логістичних ланцюгів призвело до сповільнення темпів функціонування на ринку. Аналіз ринку показав, що сектор зіткнувся з великими викликами протягом останніх років, зокрема економічною нестабільністю, пандемією COVID-19 і геополітичними факторами; значний спад у 2022 році може свідчити про потребу в адаптації цього сектору до нових умов або пошуку нових ринків збуту.

Однак українські підприємства спромоглися активізувати свій потенціал і продовжити свою діяльність. Поступово підвищується попит та пропозиція, стабілізуються ціни на продукцію.

У цілому, фінансовий стан АТ «Укренергомашини» є стабільним, але вимагає роботи над ліквідністю для забезпечення короткострокової стійкості. Прибуток скоротився з 226 млн. грн. у 2020 році до 203 тис. грн у 2023 році, що свідчить про значне зниження рентабельності.

Виходячи з проведеного аналізу, можна дійти висновку, що АТ «Укренергомашини» відчуває значний вплив зовнішніх економічних умов, але компанія також здійснює спроби оптимізувати витрати й залишатися рентабельною.

Результати PESTEL-аналізу дозволили дійти висновку, що АТ «Укренергомашини» має значний потенціал для подальшого розвитку, однак

потребує адаптації до складних умов, викликаних війною, зменшенням внутрішнього попиту та необхідністю диверсифікації ринків. Акцент на інноваціях, розширення експортних можливостей та імпортозаміщення допоможуть компанії зберегти конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Висновки і рекомендації за результатами SWOT-аналізу наступні.

Продовжувати працювати над підвищенням технологічного рівня виробництва та розширенням мережі партнерів.

Оптимізувати витрати на відновлення і покращити соціальну підтримку для співробітників, щоб зберегти кадри.

Прискорити вихід на нові ринки та активізувати співпрацю з ВПК.

Вживати заходів для стабільної роботи під час військових дій, наприклад, розміщення ключових працівників в більш безпечних регіонах.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АТ «УКРЕНЕРГОМАШИНИ» НА ОСНОВІ ОЦІНЮВАННЯ МАРКЕТИНГОВОГО СЕРЕДОВИЩА

#### **3.1. Рекомендації щодо використання результатів аналізу маркетингового середовища АТ «Укренергомашини»**

Результати аналізу маркетингового середовища АТ «Укренергомашини» лягли в основу вибору стратегічного напрямку подальшого розвитку і адаптації підприємства до умов зовнішнього середовища. Оскільки за підсумками SWOT-аналізу найбільше балів отримали : сильні сторони, то для розробки маркетингової програми було обрано стратегію, спрямовану на збереження і розвиток сильних сторін, суть якої - подовжувати працювати над підвищенням технологічного рівня виробництва та розширенням мережі партнерів.

Методика формування маркетингової стратегії на основі SWOT-аналізу має ґрунтуватись на таких основних етапах( таблиця додатку ).

Відповідно до методики, цільовими ринками для АТ "Укренергомашини" при реалізації рекомендованої стратегії можуть бути ринки Європи (Польща, Угорщина, Молдова), де попит на енергетичне обладнання зростає.

Сегментація клієнтів: великі енергетичні компанії та підприємства, що займаються відновлюваною енергетикою.

Розробка унікальної ціннісної пропозиції: надання обладнання з високою енергоефективністю, довгим терміном експлуатації та доступним сервісним обслуговуванням.

Формування ефективної стратегії має відбуватись з урахуванням цілей підприємства.

Глобальна мета АТ «Укренергомашини» - забезпечення сталого розвитку через зміцнення енергетичної незалежності України, розширення

ринків збуту та імпортозаміщення, збереження конкурентоспроможності в умовах війни.

Стратегічною метою розвитку АТ «Укренергомашини» згідно звіту з управління за 2023 рік є забезпечення:

- збереження унікального підприємства в умовах воєнного стану;
- енергетичної безпеки України;
- нарощування обсягів виробництва;
- виплати дивідендів акціонерам (частка Держави 98,15% в статутному капіталі підприємства);
- гідним рівнем заробітної плати працівників підприємства;
- стабільної якості і високого технічного рівня виробленого енергетичного обладнання;
- соціального захисту працівників[29].

Сформуємо основні стратегічні цілі для реалізації стратегії збереження і розвитку сильних сторін.

1. Збільшення портфелю замовлень за рахунок участі у міжнародних тендерах на постачання обладнання, налагодження нових партнерських зв'язків, розширення ринків збуту у країнах, що підтримують Україну.

2. Технічне переоснащення виробництва за рахунок освоєння нових технологій для підвищення ефективності, інвестування в інноваційні розробки для збільшення надійності обладнання.

3. Оптимізація виробничих потужностей шляхом підвищення продуктивності за рахунок скорочення операційного циклу, модернізації виробничих ліній для виготовлення нового типу обладнання.

4. Розвиток нових напрямків за рахунок освоєння виробництва продукції військового призначення, розробки нових видів продукції, що відповідають вимогам сучасного енергоринку.

5. Підвищення енергетичної незалежності за рахунок імпортозаміщення критичного обладнання для АЕС, впровадження технологій з енергоефективності.

6. Поліпшення фінансової стійкості шляхом управління дебіторською заборгованістю, оптимізацією витрат та збільшення обороту.

Конкретизовані цілі для АТ «Укренергомашини».

1. Збільшення портфелю замовлень: участь у тендерах для збільшення загального портфелю замовлень до 1,2 млрд. грн. у 2024 році; розширення ринків збуту в Європі (3 нові контракти на постачання обладнання в країни ЄС до кінця 2024 року).

2. Технічне переоснащення виробництва: освоєння нових матеріалів для зниження виробничих витрат на 10% до середини 2025 року; автоматизація двох ключових ліній виробництва до кінця 2024 року для скорочення циклу виготовлення на 15%.

3. Оптимізація виробничих потужностей: модернізація основного обладнання для збільшення продуктивності на 20% до кінця 2025 року; скорочення середнього операційного циклу з 12 місяців до 9 місяців до 2024 року.

4. Розвиток нових напрямків: освоєння двох нових типів військової продукції з річним обсягом виробництва у 150 млн. грн. до кінця 2024 року; розробка нових видів генераторів із вищим ККД (мінімум 2 моделі до 2025 року).

5. Підвищення енергетичної незалежності: впровадження 100% імпортозаміщення критичних компонентів для АЕС до 2026 року; зниження енергоспоживання виробництва на 15% до 2025 року.

6. Поліпшення фінансової стійкості: зменшення дебіторської заборгованості на 20% до середини 2024 року; оптимізація витрат, що дозволить зекономити щонайменше 30 млн. грн. на рік.

Сформуємо ключові завдання для реалізації стратегії збереження і розвитку сильних сторін АТ «Укренергомашини».

1. Маркетинг і продажі:

— Проведення кампаній для популяризації продукції серед іноземних партнерів.

- Участь у міжнародних виставках енергетичного обладнання.
- Аналіз потенційних ринків у Європі та Близькому Сході.
- 2. Інноваційний розвиток:
  - Впровадження нових матеріалів (наприклад, CALMICA GLAS).
  - Розробка генераторів з вищим ККД та екологічною ефективністю.
- 3. Управління виробництвом:
  - Вдосконалення процесів через лазерне різання і автоматизацію.
  - Розширення виробничих потужностей для замкнутого циклу.
- 4. Військові розробки:
  - Виконання замовлень на виготовлення спецтехніки.
  - Розширення асортименту продукції для ВПК.
- 5. Взаємодія із державними органами та міжнародними організаціями:
  - Сприяння стабільному отриманню фінансування.
  - Робота над подоланням перешкод, пов'язаних із воєнними діями.

Обмеження та виклики:

Військовий конфлікт: обстріли та руйнування інфраструктури; сумніви міжнародних партнерів щодо укладання довгострокових контрактів.

Конкуренція на світовому ринку: наявність сильних конкурентів серед глобальних корпорацій.

Фінансові ризики: нестача оборотного капіталу через довгий операційний цикл; отребап у зниженні витрат на логістику.

З урахуванням цього, а також результатів PESTEL та SWOT-аналізів для реалізації стратегії «Збереження і розвиток сильних сторін» пропонуємо програму маркетингових заходів, спрямовану на підвищення технологічного рівня виробництва та розширення партнерської мережі. Ці заходи будуть підтримувати сильні позиції АТ «Укренергомашини» як лідера на ринку енергетичного обладнання та сприяти зміцненню конкурентоспроможності компанії.

Програма маркетингових заходів включає в себе наступні аспекти.

1. Маркетинг інновацій та технологічного розвитку.

Мета: презентація компанії як інноваційного виробника високоякісного енергетичного обладнання.

Дії.

1. Організація презентацій нових технологій: проведення вебінарів, онлайн-презентацій та заходів для ознайомлення партнерів та клієнтів із новими технологічними рішеннями, впровадженими на виробництві.

2. Публікації в спеціалізованих виданнях: підготовка статей про інноваційні проєкти та рішення компанії, їхній вплив на екологічність та ефективність продукції.

3. Участь у міжнародних виставках і форумах: активна присутність на виставках, таких як Hannover Messe, та спеціалізованих форумах в Європі й Азії для презентації продукції та інноваційних рішень компанії.

Очікувані результати: зростання обізнаності про продукцію компанії та зміцнення репутації як технологічно розвиненого підприємства.

2. Розвиток експортної діяльності та вихід на нові ринки.

Мета: розширення географії продажів та зміцнення позицій на міжнародних ринках.

Дії.

1. Вивчення потенційних ринків: проведення маркетингових досліджень щодо попиту на енергетичне обладнання в країнах ЄС, Близького Сходу, Азії та Південної Америки.

2. Встановлення представництв або партнерств у ключових регіонах (наприклад, Польща, Німеччина, Казахстан) для спрощення логістики, розвитку довіри та підтримки клієнтів.

3. Пошук партнерів у суміжних галузях (електрогенератори, системи управління) для створення комплексних рішень, що дозволить брати участь у більших тендерах.

Очікувані результати: збільшення експортних обсягів і створення стабільної мережі партнерів у нових регіонах.

3. Покращення сервісного обслуговування та розширення пропозицій для

клієнтів

Мета: підвищення лояльності клієнтів і забезпечення повного циклу обслуговування продукції.

Дії.

1. Запровадження програми лояльності для постійних клієнтів, яка включає знижки на послуги технічного обслуговування, сервісну підтримку та оновлення обладнання.

2. Розширення пропозицій сервісного обслуговування: Включення в контракти опцій тривалого гарантійного обслуговування, віддаленого моніторингу та швидкого реагування на сервісні запити.

3. Навчання персоналу клієнтів щодо ефективної експлуатації обладнання та нових технологій для зменшення зносу та поломок.

Очікувані результати: підвищення задоволеності клієнтів, збільшення обсягу послуг та лояльності.

4. Розвиток системи комунікацій та бренду.

Мета: формування позитивного іміджу компанії як інноваційного та надійного партнера.

Дії.

1. Ребрендинг та оновлення корпоративної айдентики, включаючи редизайн логотипу та покращення сайту, щоб підкреслити сучасність та інноваційність.

2. Активна PR-кампанія з акцентом на участь у суспільно значущих проектах, таких як підтримка енергетичної незалежності України.

3. Розвиток цифрових комунікацій: Активізація присутності в соціальних мережах та партнерство з галузевими ЗМІ для регулярного висвітлення новин про компанію.

Очікувані результати: збільшення пізнаваності бренду, розширення аудиторії клієнтів і позитивний вплив на репутацію компанії.

5. Оптимізація процесів внутрішньої ефективності та підтримка інновацій.

Мета: постійне вдосконалення виробничих процесів та підтримка інноваційного потенціалу.

Дії.

1. Впровадження програмного забезпечення для управління проектами для ефективного планування, управління ресурсами та контролю якості.
2. Розширення досліджень і розробок (R&D), особливо в галузі енергоефективності та зниження витрат.
3. Фінансування внутрішніх інноваційних проектів: Запровадження конкурсів для працівників щодо покращення виробничих процесів та впровадження нових технологій.

Очікувані результати: підвищення ефективності виробництва, скорочення витрат і підвищення рівня інновацій.

Ця програма маркетингових заходів дозволить АТ «Укренергомашини» зберегти та розвинути сильні сторони, підвищити конкурентоспроможність на міжнародному ринку та зміцнити лояльність клієнтів.

Планування реалізації стратегії передбачає розробку відповідного графіку маркетингової програми. Ключові етапи реалізації маркетингової програми розглянуто нижче.

Січень: запуск програми лояльності; розпочати маркетингові дослідження нових ринків; планування вебінарів та презентацій.

Березень–квітень: участь у міжнародних виставках; запуск PR-кампанії; перший вебінар із демонстрації нових технологій.

Липень: проведення внутрішнього конкурсу інновацій; другий цикл вебінарів; оцінка партнерських угод і коригування стратегії.

Жовтень–грудень: проведення другого внутрішнього конкурсу; завершення ребрендингу; підбиття підсумків року та планування на наступний рік.

Річний план-графік маркетингової програми для АТ «Укренергомашини» представлено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

**Річний план-графік маркетингової програми для АТ «Укренергомашини»**

Напрямок	Захід	Терміни виконання	Відповідальні
Маркетинг інновацій та технологій	1. Проведення презентацій та вебінарів	Щоквартально (січень, квітень, липень, жовтень)	Відділ маркетингу та продажів
	2. Публікації у спеціалізованих виданнях	Лютий, травень, серпень, листопад	Відділ PR
	3. Участь у міжнародних виставках	Березень, вересень	Відділ міжнародного співробітництва
Розвиток експортної діяльності	4. Маркетингові дослідження потенційних ринків	Січень–березень	Відділ маркетингу
	5. Встановлення партнерств у ключових регіонах	Протягом року	Відділ міжнародного співробітництва
	6. Організація B2B-зустрічей із потенційними клієнтами	Квітень, серпень	Відділ продажів
Покращення сервісного обслуговування	7. Впровадження програми лояльності	Січень	Відділ маркетингу
	8. Розширення сервісного обслуговування	Березень	Технічний відділ
	9. Навчання персоналу клієнтів	Травень, жовтень	Відділ навчання
Розвиток бренду та комунікацій	10. Ребрендинг і оновлення корпоративного сайту	Лютий–червень	Відділ PR та IT
	11. Запуск PR-кампанії у ЗМІ	Квітень–серпень	Відділ PR
	12. Розвиток соціальних мереж	Протягом року	Відділ маркетингу
Оптимізація внутрішніх процесів	13. Впровадження ПЗ для управління проектами	Лютий–травень	Відділ IT
	14. Розширення R&D	Протягом року	Відділ R&D
	15. Організація внутрішніх конкурсів для працівників	Липень, грудень	Відділ кадрів

Примітка. Джерело: сформовано автором

Цей план є орієнтовним. Точний графік може бути адаптований до змін ринкової ситуації та фінансових можливостей компанії. Успішна реалізація програми залежить від координації між підрозділами, що беруть участь у заходах. Річний графік реалізації маркетингової програми (помісячний) представлено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

**Річний графік реалізації маркетингової програми (помісячний)**

Місяць	Захід	Відповідальні
Січень	- Запуск програми лояльності для клієнтів	Відділ маркетингу
	- Початок маркетингових досліджень нових ринків	Відділ маркетингу
	- Планування першого вебінару і створення контенту	Відділ маркетингу
Лютий	- Оновлення корпоративного сайту та початок ребрендингу	Відділи PR та IT
	- Продовження маркетингових досліджень	Відділ маркетингу
	- Закупівля та впровадження ПЗ для управління проектами	Відділ IT
Березень	- Участь у міжнародній виставці (Hannover Messe або аналогічна)	Відділ міжнародного співробітництва
	- Завершення маркетингових досліджень	Відділ маркетингу
	- Перший вебінар для партнерів і клієнтів	Відділ маркетингу
Квітень	- Запуск PR-кампанії у ЗМІ	Відділ PR
	- Організація B2B-зустрічей із потенційними клієнтами	Відділ продажів
Травень	- Навчання персоналу клієнтів (семінари, навчальні програми)	Відділ навчання
	- Проведення другого вебінару	Відділ маркетингу
Червень	- Завершення ребрендингу	Відділи PR та IT
	- Впровадження нових сервісних рішень для клієнтів	Технічний відділ
Липень	- Проведення внутрішнього конкурсу інновацій серед працівників	Відділ кадрів
	- Третій вебінар для партнерів	Відділ маркетингу
Серпень	- Організація B2B-зустрічей у нових регіонах	Відділ продажів
	- Моніторинг ефективності PR-кампанії	Відділ PR
Вересень	- Участь у міжнародній виставці	Відділ міжнародного співробітництва
	- Четвертий вебінар для демонстрації нових технологій	Відділ маркетингу
Жовтень	- Другий цикл навчальних семінарів для персоналу клієнтів	Відділ навчання
	- Оцінка ефективності сервісного обслуговування та впровадження покращень	Технічний відділ
Листопад	- Публікація статей у спеціалізованих виданнях	Відділ PR
	- Підготовка до заключного внутрішнього конкурсу інновацій	Відділ кадрів
Грудень	- Проведення другого внутрішнього конкурсу інновацій	Відділ кадрів
	- Підбиття підсумків року та складання планів на наступний рік	Усі відповідальні підрозділи

Примітка. Джерело: сформовано автором

Ключові моменти графіка реалізації маркетингової програми.

1. Періодичність вебінарів — щоквартально (березень, травень, липень, вересень).
2. Міжнародні виставки — двічі на рік (березень, вересень).
3. Навчання клієнтів — двічі на рік (травень, жовтень).
4. PR-кампанії — активність із квітня по серпень.

Цей план дає змогу рівномірно розподілити зусилля протягом року та забезпечити реалізацію всіх заходів програми.

Виходячи з цього, цілей та викликів зовнішнього середовища, організаційна структура маркетингового відділу для реалізації стратегії «Збереження і розвиток сильних сторін» для АТ «Укренергомашини» має бути спрямована на максимальне використання конкурентних переваг компанії та адаптацію до ринкових викликів. На наш погляд, найбільш доцільною буде матрична оргструктура.

Розглянемо рекомендовану структуру відділу маркетингу.

1. Керівник маркетингу: відповідає за розробку та реалізацію маркетингової стратегії, координує діяльність підрозділів.

2. Аналітичний відділ.

Функції: проведення маркетингових досліджень: аналіз ринку, конкурентів, споживацьких переваг; моніторинг експортних можливостей у нових регіонах (Азія, Південна Америка, Європа); SWOT-аналіз та оцінка ефективності маркетингових кампаній.

Ключова мета: забезпечити інформаційну підтримку для збереження та розширення ринків.

3. Відділ розвитку бренду.

Функції: управління іміджем підприємства, PR-комунікації; організація заходів (наприклад, «дні відкритих дверей» для демонстрації технологій); розробка рекламної стратегії у спеціалізованих виданнях та ЗМІ.

Ключова мета: підвищення впізнаваності бренду та укріплення довіри клієнтів.

4. Відділ роботи з клієнтами.

Функції: підтримка існуючих замовників (державні клієнти, міжнародні партнери); створення програм лояльності, надання знижок та умов розстрочки платежів; персоналізований підхід до довгострокових контрактів.

Ключова мета: зміцнення зв'язків із ключовими клієнтами, розширення партнерської мережі.

#### 5. Відділ міжнародного маркетингу.

Функції: просування продукції на зовнішні ринки (з урахуванням зростання експортного потенціалу); участь у міжнародних виставках, форумах; вивчення специфіки локальних ринків (нормативні вимоги, уподобання клієнтів).

Ключова мета: збільшення частки експорту за рахунок диверсифікації ринків.

#### 6. Департамент сервісного обслуговування.

Функції: маркетинг сервісів (гарантійного та післягарантійного обслуговування); просування унікального сервісного підходу як конкурентної переваги.

Ключова мета: підвищення задоволеності клієнтів і генерація додаткових доходів.

#### 7. Відділ цифрового маркетингу.

Функції: ведення онлайн-кампаній, підтримка вебсайту, SEO-оптимізація; впровадження CRM-системи для ефективного управління клієнтською базою; розвиток діджитал-комунікацій через соціальні мережі та email-маркетинг.

Ключова мета: модернізація маркетингових інструментів і розширення каналів просування.

Додаткові рекомендації щодо впровадження запропонованої оргструктури маркетингу:

1. Створення проєктної групи для імпортозаміщення, яка забезпечить відповідність продукції новим ринковим вимогам.

2. Інтеграція з виробничими підрозділами для спільної розробки інноваційних рішень.

3. Залучення HR-відділу для підтримки маркетингової діяльності (мотивація кадрів, навчання).

Така структура дозволить ефективно реалізувати стратегію, адаптуючись до поточних умов та зберігаючи конкурентоспроможність.

Рекомендована матрична організаційна структура для маркетингового

підрозділу АТ «Укренергомашини» має ряд переваг.

#### 1. Адаптивність до різних ринків.

По-перше, компанія працює на різних ринках (внутрішній, європейський, азійський, південноамериканський), кожен із яких має свої особливості.

По-друге, матрична структура дозволяє формувати тимчасові проектні групи для адаптації продукції до специфіки певного ринку або клієнтської групи.

#### 2. Синергія між функціями.

Маркетинг має охоплювати як аналітику, так і розвиток бренду, підтримку клієнтів, цифровий маркетинг та міжнародну діяльність. Матрична структура забезпечує співпрацю між функціональними відділами (аналітики, PR, продажі) та географічними або продуктовими сегментами.

#### 3. Фокус на інноваціях.

Однією з сильних сторін компанії є інноваційний потенціал. Матрична структура сприяє ефективному залученню інженерно-конструкторського комплексу до маркетингових ініціатив.

#### 4. Гнучкість у кризових умовах.

Умови військових дій вимагають оперативності у прийнятті рішень. Матрична структура забезпечує гнучкість, адже проекти можуть швидко адаптуватися до змін у середовищі.

Особливості впровадження матричної структури:

#### 1. Два рівні підпорядкування: функціональний рівень (керівники відділів: аналітика, PR, клієнтська підтримка) та проектний рівень (керівники проектів за регіонами чи продуктовими лініями).

Проектні групи створюються для ключових ініціатив, наприклад: розробка стратегії виходу на азійський ринок, кампанія імпортозаміщення, програма підвищення клієнтської лояльності.

Роль керівника маркетингу: координує діяльність функціональних і проектних підрозділів, забезпечує взаємодію між ними та визначає пріоритети.

Переваги матричної структури для АТ «Укренергомашини»:

#### 1. Синхронізація функцій та стратегій:

вона дозволяє одночасно враховувати вимоги різних ринків, клієнтів і продуктів.

2. Підвищення ефективності управління: забезпечує прозорість у процесах планування та звітності.

3. Оптимізація використання ресурсів: дозволяє залучати спеціалістів до кількох проєктів, уникаючи дублювання роботи.

4. Швидка адаптація до викликів: особливо важлива в умовах військових ризиків та потреби швидко реагувати на ринкові зміни.

Таким чином, матрична структура маркетингового відділу стане ефективним рішенням, що допоможе зберегти сильні сторони компанії, розвивати її інноваційний потенціал і адаптуватися до складних умов.

Таблиця 3.3 ілюструє матричну організаційну структуру маркетингового підрозділу для реалізації стратегії «Збереження і розвиток сильних сторін» АТ «Укрнегомашини» (табл. 3.3.).

Таблиця 3.3

**Рекомендована структура маркетингового відділу для АТ  
«Укрнегомашини»**

Функціональні відділи \ Проєкти	Розширення експорту в Азію	Імпортозаміщення	Розвиток клієнтської лояльності	Розширення бренду на міжнародному рівні
Аналітичний відділ	Дослідження ринків Азії, аналіз нормативних вимог.	Оцінка ризиків залежності від імпорту, аналіз альтернативних постачальників.	Аналіз потреб ключових клієнтів, оцінка ефективності програм лояльності.	Вивчення світових трендів у просуванні енергетичного обладнання.
Відділ розвитку бренду	Розробка рекламних кампаній з урахуванням локальних культурних особливостей.	Просування імпортозамінних продуктів як надійних і конкурентних рішень.	Підтримка іміджу компанії як надійного партнера.	Організація участі у міжнародних виставках.
Відділ роботи з клієнтами	Створення пропозицій для нових клієнтів в Азії.	Забезпечення прямої комунікації з партнерами щодо нових продуктів.	Програми знижок та підтримка для постійних клієнтів.	Підтримка довгострокових відносин із міжнародними замовниками.
Відділ міжнародного маркетингу	Ведення переговорів із потенційними	Представлення імпортозамінних рішень на	Підтримка міжнародних клієнтів через	Розробка стратегії виходу на нові географічні ринки

## Продовження таблиці 3.3

	клієнтами в Азії.	міжнародних ринках.	інноваційні сервіси.	.
Департамент сервісного обслуговування	Адаптація сервісів для клієнтів з Азії (з урахуванням місцевих стандартів).	Презентація сервісної підтримки для імпортозамінних продуктів.	Гарантійне та післягарантійне обслуговування як основа лояльності.	Підвищення сервісного рівня для клієнтів у нових регіонах.
Відділ цифрового маркетингу	Локалізація вебсайту та онлайн-кампаній для азійського ринку.	Створення контенту, що підкреслює переваги імпортозамінних продуктів.	Впровадження CRM для моніторингу лояльності клієнтів.	Цифрові кампанії, що зміцнюють репутацію компанії на міжнародному ринку.

Примітка. Джерело: сформовано автором

Горизонтальні ряди відображають функціональні відділи, відповідальні за певні завдання. Вертикальні колонки ілюструють ключові стратегічні проекти, спрямовані на досягнення маркетингових цілей.

Ця структура дозволяє чітко розподілити обов'язки, уникнути дублювання роботи та забезпечити співпрацю між відділами (табл.3.4).

Таблиця 3.4

### Функції, права і обов'язки відділів запропонованої маркетингової структури АТ «Укрнегомашини»

Відділ	Функції	Права	Обов'язки
Аналітичний відділ	Проведення маркетингових досліджень, аналіз ринків, конкурентів, прогнозування тенденцій.	Доступ до внутрішніх даних, замовлення зовнішніх досліджень, ініціювання аналізу нових ринків.	Підготовка звітів, своєчасне надання даних для ухвалення рішень.
Відділ розвитку бренду	Формування іміджу компанії, створення рекламних кампаній, організація PR-заходів.	Використання ресурсів компанії для створення контенту, взаємодія із ЗМІ, запуск кампаній.	Розробка ефективної стратегії брендингу, координація PR-заходів.
Відділ роботи з клієнтами	Підтримка довгострокових відносин із клієнтами, створення програм лояльності, обробка запитів клієнтів.	Переговори з клієнтами, внесення пропозицій щодо умов контрактів, організація зустрічей.	Вчасна підтримка клієнтів, вирішення проблем, управління клієнтською базою.
Відділ міжнародного маркетингу	Розвиток експорту, адаптація маркетингових кампаній до специфіки	Пошук міжнародних партнерів, представлення компанії на зовнішніх	Розробка експортних стратегій, представлення

## Продовження таблиці 3.4

	міжнародних ринків, участь у виставках і форумах.	ринках, координація дій із функціональними відділами.	компанії на міжнародних заходах.
Департамент сервісного обслуговування	Координація гарантійного і післягарантійного обслуговування, розробка сервісних пропозицій для клієнтів.	Взаємодія з клієнтами щодо сервісу, внесення змін до сервісної політики.	Забезпечення високого рівня обслуговування, підтримка обладнання клієнтів.
Відділ цифрового маркетингу	Ведення вебсайту, SEO-оптимізація, реалізація онлайн-кампаній, впровадження CRM.	Доступ до цифрових ресурсів, співпраця з підрядниками для технічних завдань.	Актуалізація контенту, моніторинг цифрових трендів, впровадження нових технологій у маркетинг.

Примітка. Джерело: сформовано автором

В даній таблиці функції- конкретизують сферу відповідальності кожного відділу, права вказують на можливості, необхідні для виконання завдань; обов'язків-деталізують, за що кожен відділ відповідає безпосередньо.

Ця структура забезпечує прозорість діяльності та чіткий розподіл відповідальності між підрозділами.

### 3.2 Обґрунтування доцільності запропонованих заходів

Оцінити ефективність і дієвість розроблених заходів маркетингової програми АТ «Укренергомашини» можна за допомогою співставлення понесених витрат та отримуваних результатів. Розрахуємо ефективність маркетингових заходів без урахування витрат на створення відділу маркетингу, та з урахуванням витрат на створення оптимальної структури відділу маркетингу, яка забезпечить реалізацію запропонованої стратегії. Для цього необхідно розрахувати бюджет на маркетинг.

Для оцінки оптимального бюджету програми маркетингових заходів нам необхідно врахувати фінансовий стан АТ «Укренергомашини» і орієнтовну вартість кожного запропонованого заходу. З огляду на останні фінансові показники, компанія зменшила доходи та збитки через воєнні дії, тому потрібно

зосередитися на заходах, що приносять максимальний ефект при мінімальних інвестиціях.

Для обґрунтування доцільності інвестування у маркетинг необхідно мати інформацію про прогнозований чистий дохід від реалізації продукції. Побудуємо прогноз, використовуючи методи трендового аналізу на основі даних звітності АТ «Укренергомашини» за 2013-2023 рр. (табл.3.5).

Таблиця 3.5

**Вихідні дані для побудови тренду 2013-2023 рр., тис.грн.**

Показник Роки	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) , тис.грн.	1741261	1842387	2694253	2166943	2377533	2615427
Показник Роки	2019	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	-
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) , тис.грн.	282284	1465531	1279698	1033329	376317	-

Примітка. Джерело: сформовано на основі даних звітності підприємства

На основі трендового аналізу прогнозований чистий дохід від реалізації продукції АТ «Укренергомашини» представлений у табл. 3.6 та рис.3.1.

Таблиця 3.6

**Прогноз чистого доходу від реалізації продукції АТ «Укренергомашини» на 2024-2028 рр., тис.грн.**

Рік	Прогнозований чистий дохід, тис. грн
2024	1,023,476
2025	884,730
2026	745,983
2027	607,237
2028	468,490

Примітка. Джерело: сформовано на основі даних звітності підприємства

Прогноз враховує загальну тенденцію до зниження доходів через останні роки. Якщо є плани щодо значних змін у стратегії компанії, наприклад, завдяки інвестиціям у маркетинг, цей прогноз можна скоригувати.



**Рис. 3.1 Прогноз чистого доходу від реалізації продукції АТ  
«Укренергомашини»**

Примітка. Джерело: сформовано на основі даних звітності підприємства

Оптимальний план витрат за кожним напрямком програми за методом виходячи з цілей та завдань розглянуто нижче.

Орієнтовний бюджет програми.

1. Маркетинг інновацій та технологічного розвитку.
  - Організація презентацій і вебінарів — \$10,000 (щорічно)
  - Публікації в спеціалізованих виданнях — \$15,000 (протягом року)
  - Участь у міжнародних виставках і форумах — \$20,000 (покриття основних витрат на стенди та представництво)
    - Підсумок за напрямком: \$45,000
2. Розвиток експортної діяльності та вихід на нові ринки
  - Маркетингові дослідження потенційних ринків — \$10,000
  - Встановлення представництв або партнерств — \$15,000 (вибіркові ринки, де є великі перспективи)
    - Пошук партнерів у суміжних галузях — \$5,000 (забезпечення

комунікації та співпраці)

- Підсумок за напрямком: \$30,000

3. Покращення сервісного обслуговування та розширення пропозицій для клієнтів

- Програма лояльності для постійних клієнтів — \$10,000

- Розширення сервісного обслуговування — \$15,000 (на розвиток технічної підтримки)

- Навчання персоналу клієнтів — \$10,000 (організація семінарів та навчальних сесій)

- Підсумок за напрямком: \$35,000

4. Розвиток системи комунікацій та бренду

- Ребрендинг і покращення корпоративного сайту — \$15,000

- PR-кампанія у ЗМІ та соцмережах — \$10,000 (цільова кампанія для поширення новин про компанію)

- Розвиток цифрових комунікацій — \$5,000 (на створення контенту та управління соцмережами)

- Підсумок за напрямком: \$30,000

5. Оптимізація процесів внутрішньої ефективності та підтримка інновацій

- Впровадження ПЗ для управління проектами — \$10,000 (єдиновразова інвестиція)

- Розширення R&D і внутрішніх інноваційних проектів — \$15,000

- Фінансування конкурсів для працівників — \$5,000

- Підсумок за напрямком: \$30,000

Загальний бюджет програми: \$170,000

Наведемо рекомендації щодо формування бюджету з урахуванням фінансових можливостей підприємства.

Зважаючи на складну економічну ситуацію, підприємство може виділити бюджет частинами, реалізуючи найбільш пріоритетні заходи першочергово. Рекомендується зосередитися на заходах з розвитку експортної діяльності,

оскільки це може допомогти збільшити дохід та зменшити залежність від внутрішнього ринку.

Щоб розрахувати рекомендований річний бюджет на маркетинг методом відсоток від продажу, для реалізації стратегії «Збереження і розвиток сильних сторін», врахуємо два аспекти:

1. Міжнародну практику щодо планування витрат на маркетинг: зазвичай бюджет на маркетинг складає від 5% до 10% від чистого доходу, залежно від галузі, розміру підприємства та обсягів зростання, які плануються. Для промислових підприємств рекомендоване співвідношення зазвичай становить близько 5%.

2. Фінансові показники АТ «Укренергомашини» за останні роки: з урахуванням обмежених фінансових можливостей через спад доходу, доцільно вибрати нижню межу — 5% від чистого доходу.

На основі чистого доходу за останні роки розрахуємо оптимальний річний бюджет на маркетинг (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

**Розрахунки бюджету на маркетинг для 2020–2023 років (5% від чистого доходу) для АТ «Укренергомашини»**

Рік	Чистий дохід, тис. грн	5% від чистого доходу, тис. грн	Рекомендований бюджет на маркетинг, грн
2020	1 465 531	73 276,55	73 276 550
2021	1 279 698	63 984,9	63 984 900
2022	1 033 329	51 666,45	51 666 450
2023	376 317	18 815,85	18 815 850

Примітка. Джерело: сформовано автором на основі [29]

З проведених розрахунків можна зробити наступні висновки.

Для 2023 року рекомендований річний бюджет на маркетинг становить 18 815 850 грн, виходячи з 5% від чистого доходу. Цей бюджет варто розподілити між основними маркетинговими заходами, що сприятимуть підвищенню технологічного рівня виробництва та розширенню партнерської мережі, враховуючи пріоритетність і потенційну віддачу кожного напрямку програми.

Розрахунок рекомендованого річного бюджету на маркетинг для реалізації стратегії «Збереження і розвиток сильних сторін» враховує міжнародну практику планування маркетингових витрат і результати діяльності АТ «Укренергомашини».

Використаємо метод розрахунку бюджету - відсоток від чистого доходу. За міжнародною практикою витрати на маркетинг становлять 5–10% від чистого доходу для промислових підприємств. У складних фінансових умовах рекомендується нижня межа — 5%.

Чистий дохід АТ «Укренергомашини» у 2023 році: 376 317 тис. грн.

Розрахемо бюджет: 5% від чистого доходу:  
 $376\,317 \text{ тис. грн} \times 0.05 = 18\,815.85 \text{ тис. грн.}$

Рекомендований розподіл бюджету на маркетинг АТ «Укренергомашини» представлено в таблиці 3.8.

Таблиця 3.8

**Рекомендований розподіл бюджету на маркетинг  
АТ «Укренергомашини»**

Напрямок програми	Процент від загального бюджету	Бюджет, грн
Маркетинг інновацій та технологій	30%	5 644 755
Розвиток експортної діяльності	25%	4 703 963
Сервісне обслуговування	20%	3 763 170
Брендинг і комунікації	15%	2 822 378
Оптимізація внутрішніх процесів	10%	1 881 585
Разом	100%	18 815 850

Примітка. Джерело: сформовано автором

З наведеної таблиці можна зробити висновки. Рекомендований бюджет у розмірі 18 815 850 грн дозволить реалізувати ключові заходи для підвищення технологічного рівня виробництва та розширення партнерської мережі. Пріоритет слід надати маркетингу інновацій і розвитку експортної діяльності, оскільки вони безпосередньо впливають на розширення ринків збуту та залучення нових клієнтів.

Виходячи з цього, можна надати рекомендацію: зважаючи на високу потенційну ефективність, інвестиції в маркетингову програму є економічно обґрунтованими навіть у песимістичному сценарії. Для досягнення оптимістичного сценарію варто акцентувати увагу на експортному розвитку та партнерстві АТ «Укренергомашини» з міжнародними клієнтами.

Для розрахунку оптимального бюджету на створення маркетингової структури АТ «Укренергомашини» врахуємо:

1. Кількість відділів і працівників: у запропонованій структурі є 6 відділів, кожен із яких потребує певного числа працівників для ефективної роботи. Прийmemo середню чисельність працівників у кожному відділі.

2. Рівень зарплат: використаємо середній рівень зарплати промислово-виробничого персоналу АТ «Укренергомашини», що вказано у звіті дирекції про результати фінансово-господарської діяльності за 2023 рік (14,025–17,535 грн.), але врахуємо, що працівники маркетингового підрозділу можуть мати вищу оплату через специфіку роботи. Тож орієнтуватимемося на середню заробітну плату відповідних спеціалістів у Харкові (табл.3.9.).

Таблиця 3.9

**Оптимальний бюджету на створення маркетингової структури  
АТ «Укренергомашини»**

Відділ	Кількість працівників	Зарплата одного працівника, грн/міс	Зарплата відділу, грн/міс
Аналітичний відділ	2	27,000	54,000
Відділ розвитку бренду	3	24,000	72,000
Відділ роботи з клієнтами	3	24,000	72,000
Відділ міжнародного маркетингу	2	27,000	54,000
Департамент сервісного обслуговування	3	18,000	54,000
Відділ цифрового маркетингу	2	27,000	54,000
Разом (зарплати)	15		360,000 грн/міс

Примітка. Джерело: сформовано автором на основі [48]

3. Додаткові витрати: офісні витрати (оргтехніка, меблі, ПЗ); витрати на навчання та тренінги; реклама, PR-активності та участь у виставках; CRM-система та цифровий маркетинг.

Як видно з таблиц, річні витрати на зарплати:  $360,000 \times 12 = 4,320,000$  грн/рік.

Додаткові витрати для функціонування маркетингової структури АТ «Укренергомашини» представлені в таблиці 3.10.

Таблиця 3.10

**Додаткові витрати для функціонування маркетингового відділу  
АТ «Укренергомашини»**

Категорія	Сума, грн/рік	Примітка
Офісні витрати (техніка, меблі)	500,000	Разове придбання техніки, ліцензії на програмне забезпечення.
Навчання і тренінги	200,000	Щорічна підготовка працівників, курси, тренінги.
Реклама та PR	1,000,000	Кампанії у ЗМІ, участь у міжнародних виставках, створення контенту.
CRM-система та інші цифрові рішення	300,000	Підтримка, оновлення, інтеграція системи.
Непередбачені витрати	200,000	Для адаптації до змін або додаткових заходів.
Разом (додаткові витрати)	2,200,000 грн	

Примітка. Джерело: сформовано автором

Таким чином загальний бюджет на рік включає в себе:

Зарплати: 4,320,000 грн.

Додаткові витрати: 2,200,000 грн.

Разом: 6,520,000 грн/рік.

1. На початковому етапі можна скоротити витрати, найнявши менше працівників (наприклад, 1-2 фахівці на відділ), з подальшим розширенням за потреби. Це знизить загальні витрати до 4-4,5 млн грн/рік.

2. Залучити аутсорсинг для деяких функцій (наприклад, PR або цифровий маркетинг), що зменшить постійні витрати.

Ця структура бюджету є орієнтовною і може бути скоригована залежно від пріоритетів компанії.

Розрахуємо ефективність витрат на маркетингову програму за умов функціонування існуючої маркетингової структури АТ «Укренергомашини».

Для оцінки ефективності інвестицій у маркетингову програму можна використовувати показник ROI (Return on Investment). ROI визначає віддачу від

інвестицій і розраховується за формулою:

$$ROI = \frac{\text{Додатковий дохід від реалізації програми} - \text{Витрати на програму}}{\text{Витрати на програму}} \times 100\% \quad (3.1)$$

Дані для розрахунку

1. Витрати на маркетингову програму:

Рекомендований бюджет: 18 815 850 грн.

2. Очікуваний приріст доходу від реалізації програми:

На основі поточної ситуації та прогнозів, реалізація програми може збільшити дохід на 10–15% (оптимістичний сценарій) або 5–7% (песимістичний сценарій).

Чистий дохід у 2023 році: 376 317 тис. грн.

Прогнозований дохід після реалізації програми:

Оптимістичний сценарій:

$376317 \text{ тис. грн} \times 1.15 = 432764.55 \text{ тис. грн.}$

Песимістичний сценарій:

$376317 \text{ тис. грн} \times 1.07 = 402658.19 \text{ тис. грн.}$

Додатковий дохід:

Оптимістичний сценарій:  $432764.55 - 376317 = 56447.55 \text{ тис. грн.}$

Песимістичний сценарій:  $402658.19 - 376317 = 26341.19 \text{ тис. грн.}$

Розрахунок ROI

Оптимістичний сценарій:

$$ROI = \frac{56\,447.55 - 18\,815.85}{18\,815.85} \times 100\% = 200.2\%$$

Песимістичний сценарій:

$$ROI = \frac{26\,341.19 - 18\,815.85}{18\,815.85} \times 100\% = 39.9\%$$

З проведених розрахунків можна зробити наступні висновки.

У оптимістичному сценарії ефективність інвестицій складе 200.2%, що означає, що кожна гривня інвестицій принесе 2 гривні чистого прибутку.

У песимістичному сценарії ефективність складе 39.9%, тобто кожна гривня інвестицій принесе 0.4 гривні додаткового прибутку.

Розрахуємо ефективність інвестицій в маркетинг з урахуванням витрат на створення запропонованої структури відділу маркетингу АТ «Укренергомашини».

Дані для розрахунку:

1. Витрати на маркетингову програму, рекомендований бюджет:

$18,815,850 + 6,520,000 = 25\,335\,850$  грн.

2. Чистий дохід у 2023 році:

376,317 тис. грн (або 376,317,000 грн).

3. Очікуваний приріст доходу:

Оптимістичний сценарій: +10%

$376,317 \times 1.10 = 413,948.7$  тис. грн.

Песимістичний сценарій: +7%

$376,317 \times 1.07 = 402,658.19$  тис. грн.

4. Додатковий дохід:

Оптимістичний сценарій:  $413,948.7 - 376,317 = 37,631.7$  тис. грн.

Песимістичний сценарій:  $402,658.19 - 376,317 = 26,341.19$  тис. грн.

Розрахунок ROI:

1. Оптимістичний сценарій:

$$ROI = \frac{37,631.7 - 25\,335\,850}{25\,335\,850} \times 100\% = 48.5\%$$

2. Песимістичний сценарій:

$$ROI = \frac{26,341.19 - 25\,335\,850}{25\,335\,850} \times 100\% = 4.0\%$$

Оптимістичний сценарій: ROI = 48.5%, що свідчить про прибутковість програми.

Песимістичний сценарій: ROI = 4.0%, програма майже виходить у нуль, але залишається незначно прибутковою.

Аналіз проведених розрахунків вказує на те, що при оптимістичному сценарії (приріст доходу +10%) ROI = 48.5%. Цей показник свідчить, що кожна вкладена гривня принесе 48,5 копійок додаткового доходу. Тобто, маркетингова програма є прибутковою, але рентабельність не є дуже високою. Впровадження програми доцільне, якщо підприємство розглядає маркетинг як довгострокову інвестицію для підвищення конкурентоспроможності та закріплення позицій на ринку. Важливо зазначити, що цей сценарій передбачає стабільний розвиток ринку та успішне виконання маркетингових заходів.

За песимістичного сценарію (приріст доходу +7%) ROI = 4.0%. У цьому випадку програма майже не приносить прибутку: доходи ледь перевищують витрати. Такий результат свідчить про низьку ефективність програми у разі несприятливого розвитку ринку чи неефективної реалізації заходів. Якщо підприємство зіткнеться з ринковими перешкодами або обмеженими ресурсами, існує ризик збитковості.

Таким чином, запропоновану програму можна вважати умовно ефективною лише за оптимістичного сценарію, де ROI перевищує 48%. Проте навіть цей рівень рентабельності не є дуже високим для маркетингових інвестицій.

Тому, основні рекомендації для підприємства:

1. Оцінити ризики: оскільки песимістичний сценарій свідчить про низьку рентабельність (4%), необхідно врахувати всі можливі загрози для ринку.
2. Оптимізувати витрати: спробувати скоротити бюджет програми або перерозподілити кошти на найбільш ефективні напрями (наприклад, цифровий маркетинг або розвиток експортної діяльності).
3. Моніторинг реалізації: встановити чіткі KPI для оцінки ефективності програми на кожному етапі.
4. Тестування: спочатку впровадити програму на окремих сегментах ринку або в обмеженому масштабі, щоб оцінити її реальну ефективність.

Таким чином, якщо підприємство готове до довгострокових інвестицій у маркетинг, програма може бути впроваджена. За умов обмежених ресурсів або

високих ринкових ризиків, доцільно розглянути інші варіанти маркетингових заходів або адаптувати програму до конкретних потреб підприємства.

Отже, маркетингова програма може бути ефективною за сприятливих умов, але потребує додаткового аналізу ризиків, оптимізації витрат та поетапного впровадження.

### **Висновки до розділу 3**

Програма маркетингових заходів АТ «Укренергомашини» спрямована на зміцнення репутації компанії як інноваційного виробника високоякісного енергетичного обладнання та розширення її присутності на міжнародних ринках. Одним із основних напрямків є активне просування нових технологій, через презентації, публікації та участь у міжнародних виставках, що дозволить збільшити обізнаність про компанію. Розвиток експортної діяльності передбачає проведення маркетингових досліджень, створення представництв у ключових регіонах і пошук партнерів для розширення мережі та збільшення експортних обсягів.

Задля підвищення лояльності клієнтів компанія планує впровадити програму лояльності, розширити сервісні послуги та навчати персонал для покращення експлуатації обладнання. У рамках розвитку бренду компанія зосередиться на ребрендингу, PR-кампаніях та активній цифровій комунікації, що дозволить збільшити пізнаваність бренду та розширити аудиторію. Оптимізація внутрішніх процесів і підтримка інновацій допоможуть підвищити ефективність виробництва та знизити витрати.

Також розроблено річний план-графік реалізації маркетингової програми та запропоновано організаційну структуру маркетингового відділу для реалізації стратегії «Збереження і розвиток сильних сторін» для АТ «Укренергомашини», яка спрямована на максимальне використання конкурентних переваг компанії та адаптацію до ринкових викликів.

Запропоновано два варіанти бюджетів на реалізацію маркетингових

заходів за методом виходячи з цілей та завдань та відсоток від продажу. Також було розраховано витрати на створення та функціонування запропонованої маркетингової структури, який становить 6,520,000 грн./рік.

Ефективність витрат на маркетингову програму АТ «Укренергомашини» було розраховано за допомогою показника ROI. У оптимістичному сценарії (реалізація програми може збільшити дохід на 10–15% ) за умов функціонування існуючої маркетингової структури ROI складе 200.2%, що означає, що кожна гривня інвестицій принесе 2 гривні чистого прибутку. У песимістичному сценарії ефективність складе 39.9% (збільшення доходу 5–7%), тобто кожна гривня інвестицій принесе 0.4 гривні додаткового прибутку.

Ефективність інвестицій в маркетинг з урахуванням витрат на створення запропонованої структури відділу маркетингу АТ «Укренергомашини» при оптимістичному сценарії (приріст доходу +10%)  $ROI = 48.5\%$ . Цей показник свідчить, що кожна вкладена гривня принесе 48,5 копійок додаткового доходу.

За песимістичного сценарію (приріст доходу +7%)  $ROI = 4.0\%$ .

Отже, маркетингова програма може бути ефективною за сприятливих умов, але потребує додаткового аналізу ризиків, оптимізації витрат та поетапного впровадження. Запропоновані заходи дозволять компанії зміцнити конкурентоспроможність на міжнародному ринку, розширити свою клієнтську базу та підтримати стабільне зростання.

## ВИСНОВКИ

Маркетингові дослідження бізнес-середовища є джерелом достовірної та своєчасної інформації, яка сприяє формуванню маркетингових заходів для впливу на поведінку споживачів та ефективному прийняттю управлінських рішень.

Маркетингове середовище підприємства охоплює як зовнішні, так і внутрішні чинники. Аналіз зовнішнього середовища включає дослідження постачальників ресурсів, клієнтів, ринків збуту, наявних технологій, конкурентів, законодавчих вимог, можливостей фінансування та інших елементів.

Дослідження внутрішнього середовища зосереджено на діагностиці самого підприємства: його ресурсного забезпечення, конкурентоспроможності продукції, технологічного процесу, кваліфікації персоналу, позиції на ринку, перспектив розширення, а також управлінської та виробничої структури.

Фактори макросередовища (економічні, політичні, технологічні тощо) формують загальні умови, в яких функціонує підприємство, і мають менш передбачуваний характер.

Фактори мікросередовища (споживачі, конкуренти, постачальники тощо) мають більш прямий і безпосередній вплив на діяльність підприємства, що дозволяє адаптуватися до їх змін у короткостроковій перспективі.

Врахування цих факторів у стратегії маркетингу допомагає підприємству більш ефективно адаптуватися до змін та забезпечити стійкий розвиток у конкурентному середовищі.

Підприємство АТ «Укренергомашини» працює на ринку енергетичного обладнання. Підприємства з виробництва енергетичного обладнання становлять вагомий внесок у розвиток вітчизняної промисловості, проте наслідки вторгнення РФ такі як окупація територій, руйнування логістичних ланцюгів призвело до сповільнення темпів функціонування на ринку продукції. Однак, українські підприємства спромоглися активізувати свій потенціал і продовжити

свою діяльність. Поступово підвищується попит та пропозиція, стабілізуються ціни на продукцію.

АТ «Укренергомашини» належить до числа найбільших підприємств світу з проектування та виробництва: парових турбін для теплових електростанцій (ТЕС); теплоелектроцентралей (ТЕЦ); атомних електростанцій (АЕС); гідравлічних турбін для гідроелектростанцій (ГЕС); гідроакумулюючих електростанцій (ГАЕС) та ін.

Продукція підприємства відома у 61 країні світу. Виробництво здійснюється за замкнутим циклом: від проектно-конструкторських і науково-дослідних робіт до виготовлення, складання, випробування обладнання та відвантаження.

АТ «Укренергомашини» єдиний виробник енергетичного обладнання для основних електростанцій України.

Аналіз ринку показав, що сектор зіткнувся з великими викликами протягом останніх років, зокрема економічною нестабільністю, пандемією COVID-19 і геополітичними факторами; значний спад у 2022 році може свідчити про потребу в адаптації цього сектору до нових умов або пошуку нових ринків збуту.

У цілому, фінансовий стан АТ «Укренергомашини» є стабільним, але вимагає роботи над ліквідністю для забезпечення короткострокової стійкості. Прибуток скоротився з 226 млн. грн. у 2020 році до 203 тис. грн у 2023 році, що свідчить про значне зниження рентабельності.

АТ «Укренергомашини» відчуває значний вплив зовнішніх економічних умов, але компанія також здійснює спроби оптимізувати витрати й залишатися рентабельною.

Результати PESTEL-аналізу дозволили дійти висновку, що АТ «Укренергомашини» має значний потенціал для подальшого розвитку, однак потребує адаптації до складних умов, викликаних війною, зменшенням внутрішнього попиту та необхідністю диверсифікації ринків. Акцент на інноваціях, розширення експортних можливостей та імпортозаміщення

допоможуть компанії зберегти конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Підсумок SWOT-аналізу: сильні сторони- 36, слабкі сторони- 25, можливості- 25, загрози- 27. Тому, за результатами дослідження та аналізу маркетингового середовища для розробки маркетингової програми було обрано стратегію, спрямовану на збереження і розвиток сильних сторін, суть якої - подовжувати працювати над підвищенням технологічного рівня виробництва та розширенням мережі партнерів.

Ключові завдання для реалізації стратегії збереження і розвитку сильних сторін АТ «Укренергомашини».

#### 1. Маркетинг і продажі:

- Проведення кампаній для популяризації продукції серед іноземних партнерів.

- Участь у міжнародних виставках енергетичного обладнання.

- Аналіз потенційних ринків у Європі та Близькому Сході.

#### 2. Інноваційний розвиток:

- Впровадження нових матеріалів (наприклад, CALMICA GLAS).

- Розробка генераторів з вищим ККД та екологічною ефективністю.

#### 3. Управління виробництвом:

- Вдосконалення процесів через лазерне різання і автоматизацію.

- Розширення виробничих потужностей для замкнутого циклу.

#### 4. Військові розробки:

- Виконання замовлень на виготовлення спецтехніки.

- Розширення асортименту продукції для ВПК.

#### 5. Взаємодія із державними органами та міжнародними організаціями:

- Сприяння стабільному отриманню фінансування.

- Робота над подоланням перешкод, пов'язаних із воєнними діями.

Програма маркетингових заходів АТ «Укренергомашини» спрямована на зміцнення репутації компанії як інноваційного виробника високоякісного енергетичного обладнання та розширення її присутності на міжнародних

ринках. Одним із основних напрямків є активне просування нових технологій, через презентації, публікації та участь у міжнародних виставках, що дозволить збільшити обізнаність про компанію. Розвиток експортної діяльності передбачає проведення маркетингових досліджень, створення представництв у ключових регіонах і пошук партнерів для розширення мережі та збільшення експортних обсягів.

Задля підвищення лояльності клієнтів компанія планує впровадити програму лояльності, розширити сервісні послуги та навчати персонал для покращення експлуатації обладнання. У рамках розвитку бренду компанія зосередиться на ребрендингу, PR-кампаніях та активній цифровій комунікації, що дозволить збільшити пізнаваність бренду та розширити аудиторію. Оптимізація внутрішніх процесів і підтримка інновацій допоможуть підвищити ефективність виробництва та знизити витрати.

Також розроблено річний план-графік реалізації маркетингової програми та запропоновано організаційну структуру маркетингового відділу для реалізації стратегії «Збереження і розвиток сильних сторін» для АТ «Укренергомашини», яка спрямована на максимальне використання конкурентних переваг компанії та адаптацію до ринкових викликів.

З метою оцінки ефективності розроблених заходів маркетингової програми АТ «Укренергомашини» було розраховано ефективність маркетингових заходів без урахування витрат на створення відділу маркетингу, та з урахуванням витрат на створення оптимальної структури відділу маркетингу, яка забезпечить реалізацію запропонованої стратегії. Для цього в роботі запропоновано два варіанти бюджетів на реалізацію маркетингових заходів за методом виходячи з цілей та завдань та відсоток від продажу. Також було розраховано витрати на створення та функціонування запропонованої маркетингової структури, який становить 6,520,000 грн./рік.

Враховуючи фінансові можливості підприємства, розрахунки ефективності інвестицій в маркетинг проводились за бюджетом розрахованим другим методом (відсоток від продажу), який становить 18 815 850 грн., що

дозволить реалізувати ключові заходи для підвищення технологічного рівня виробництва та розширення партнерської мережі. Рекомендовано оптимальний розподіл бюджету, згідно якого пріоритет слід надати маркетингу інновацій і розвитку експортної діяльності, оскільки вони безпосередньо впливають на розширення ринків збуту та залучення нових клієнтів.

Ефективність витрат на маркетингову програму АТ «Укренергомашини» було розраховано за допомогою показника ROI. У оптимістичному сценарії (реалізація програми може збільшити дохід на 10–15% ) за умов функціонування існуючої маркетингової структури ROI складе 200.2%, що означає, що кожна гривня інвестицій принесе 2 гривні чистого прибутку. У песимістичному сценарії ефективність складе 39.9% ( збільшення доходу 5–7%), тобто кожна гривня інвестицій принесе 0.4 гривні додаткового прибутку.

Ефективність інвестицій в маркетинг з урахуванням витрат на створення запропонованої структури відділу маркетингу АТ «Укренергомашини» при оптимістичному сценарії (приріст доходу +10%)  $ROI = 48.5\%$ . Цей показник свідчить, що кожна вкладена гривня принесе 48,5 копійок додаткового доходу.

За песимістичного сценарію (приріст доходу +7%)  $ROI = 4.0\%$ .

Отже, маркетингова програма може бути ефективною за сприятливих умов, але потребує додаткового аналізу ризиків, оптимізації витрат та поетапного впровадження. Запропоновані заходи дозволять компанії зміцнити конкурентоспроможність на міжнародному ринку, розширити свою клієнтську базу та підтримати стабільне зростання.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бех К. А. Індикатори глокальних вимірів маркетингового середовища діяльності ТНК. *Економіка. Фінанси. Право*. 2017. № 8. С. 18-22.
2. Бойчук І. Зміни маркетингового середовища функціонування підприємства на B2B ринку. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022, № 6, Том 1. С. 83-87.
3. Бойчук І. В., Дмитрів А. Я. Маркетинг промислового підприємства.: навч. посіб. Київ : «Центр учбової літератури», 2014. 360с.
4. Богачук Н.Р. Комплекс маркетингу на промисловому підприємстві. *IX Всеукраїнська студентська науково - технічна конференція іродничі та гуманітарні науки. Актуальні питання*. URL: (дата звернення 08.11.2024).
5. Вашук Р. Війна докорінно змінила відносини бізнесу й держави. URL: <http://surl.li/djuua>. URL: (дата звернення 08.12.2024).
6. Войчак А.В. Маркетинговий менеджмент: підручник Київ:КНЕУ, 2009. 328 с.
7. Войчак А.В. Дослідження сучасних концепцій маркетингу та маркетингового менеджменту. *Маркетинг в Україні*. 2009. № 4. С. 52–55.
8. Дерев'янченко Т. Є. Маркетинговий аудит внутрішнього середовища підприємства. *Моделювання та інформаційні системи в економіці*. 2018. № 96. С. 77-88.
9. Дзюба С. Г. Загальна характеристика зовнішнього середовища функціонування підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 1 (127).– С. 144–156.
10. Дергачова Г.М., Колешня Я.О. Цифрова трансформація бізнесу: сутність, ознаки, вимоги та технології. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2020. № 17. С. 280–290.
11. Держреєстр підприємств. URL: <https://www.ukraine.com.ua/egrpou/44437592/> (дата звернення 28.11.2024).
12. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.

(дата звернення 15.12. 2024 р.).

13. Зозулев, А. В. Промышленный маркетинг: рыночная стратегия: учебное пособие. Киев : Центр учеб. лит., 2010. 576 с.
14. Ілляшенко С.М. Сучасні тенденції застосування Інтернет технологій в маркетингу. URL: <http://mmi.fem.sumdu.edu.ua>(дата звернення: 26.11.2024)
15. Ілляшенко С.М., Дериколенко А.О.. Web-сайт як інструмент просування продукції промислового використання. *Бізнес інформ*. № 10. 2014. С. 229-235.
16. Летуновська Н.Є., Сигида Л.О. Маркетингові дослідження як інструмент визначення стратегічних напрямів інноваційного розвитку промислового підприємства у сфері товарної політики. *Бізнес-інформ*. 2019. №4. С. 97-105.
17. Макарова В.В. Формування та оцінка ефективності маркетингового комплексу на промислових підприємствах. *Приазовський економічний вісник. Випуск 2(07) 2018*.
18. Маркетинговий менеджмент: навч. посібник / О. С. Борисенко, А. В. Шевченко, Ю. В. Фісун, О. М. Крапко. Київ.: НАУ, 2022. 204 с.
19. Мороз О.В., Латишев К., О., Збиранник О. М. Питання удосконалення комплексу маркетингу промислового підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. Економічні науки. 2021, № 5, Том 1. С. 190-194.
20. Мороз О.В., Проценко І. С. Вплив зовнішнього середовища на формування комплексу маркетингу промислового підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 20. С. 322–338.
21. Мних Є.В., Буряк П. Ю. Економічний аналіз на промисловому підприємстві. Навч. посібник. Львів: Світ, 2007. 456с.
22. Косар Н. С., Мних О. Б., Крикавський Є. В., Леонова С. В. Маркетингові дослідження: підручник. Львів: Вид-во Львів. політехніки, 2018. 457 с.
23. Кібік О. М., Котлубай В. О., Хаймінова Ю. В., Нестерова К. С., Калмикова Н. Ю. Маркетинг: навч.-метод. посібн. Одеса, 2020. 68 с.
24. Карбовська Л.О. Дослідження впливу факторів маркетингового середовища на діяльність промислового підприємства. *Наукові праці МАУП*. Серія Економічні науки, 2019, вип. 58(2), с. 40–47.

25. Ломовських Л. О. Вплив чинників маркетингового макросередовища на аграрний ринок. Економічний аналіз: зб. наук. праць / В.А. Дерій (голов. ред.) та ін. Тернопіль: ВПЦ ТНЕУ «Економічна думка», 2014. Том 18. № 3. С. 65-69.
26. Маркетинговий менеджмент: навч. посібник / О. С. Борисенко, А. В. Шевченко, Ю. В. Фісун, О. М. Крапко. Київ.: НАУ, 2022. 204 с.
27. Наглядова рада "Укренергомашин" обрала головою Ярослава Диковицького URL: <https://ua-energy.org/uk/posts/nahliadova-rada-ukrenerhomashyn-obrala-holovoju-yaroslava-dykovytskoho>(дата звернення 26.11.2024).
28. Оснач О.Ф., Пилипчук В.П., Коваленко Л.П. Промисловий маркетинг. навч.посіб.2-ге вид. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 364 с.
29. Офіційний сайт АТ «Укренергомашини». URL: <https://ukrenergymachines.com/> (дата звернення 20.11.2024).
30. Офіційний Youtube канал АТ «Укренергомашини». URL: [https://www.youtube.com/channel/UCJuo\\_z1ZaSt5fEd6iBlkmj](https://www.youtube.com/channel/UCJuo_z1ZaSt5fEd6iBlkmj) (дата звернення 26.11.2024).
31. Окландер М.А., Окландер Т.О., Педько І.А. Маркетингові дослідження інновацій та підприємницькі ризики: монографія. Одеса: Астропринт, 2017. 284 с.
32. Промисловий маркетинг: Теорія, світовий досвід, українська практика : А. О. Старостіна, А. О. Длігач, В. А. Кравченко. К. : Знання, 2005. 764 с.
33. Панухник О. Війна та бізнес в Україні. 2022 р. URL: [http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/38479/2/FMZKPNES\\_2022\\_Panukhnyk\\_O-War\\_and\\_ukrainian\\_business\\_32-34.pdf](http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/38479/2/FMZKPNES_2022_Panukhnyk_O-War_and_ukrainian_business_32-34.pdf)/ (дата звернення 22.11.2024).
34. Панасюк О.В., Яцишина Л.К. Основні підходи щодо оцінки ефективності маркетингових заходів на промисловому підприємстві. Вісник КНУТД. Серія «Проблеми економіки організацій та управління підприємствами» 2013. № 3. С. 202-207.
35. Подалі від фронту. Харківський машинобудівний гігант створить три філії на Західній Україні. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/markets/harkivska-kompaniya->

ukrenergomashini-stvorit-tri-filiji-na-zahidniy-ukrajini-50411457.html(дата звернення 29.11.2024).

36. Промислова галузь під час війни: як зберегти бізнес та команду URL: <https://budni.rabota.ua/ua/news/promislova-galuz-pid-chas-viyni-yak-zberegti-biznes-ta-komandu>(дата звернення 26.10.2024)..

37. Райко Д.В. Визначення розвитку маркетингової діяльності промислового підприємства. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2011. № 3. Т. 1. С. 109-117.

38. Россоха В.В. Розвиток промислового маркетингу в контексті сучасних ринкових трансформацій. *Наукові записки. Економічні науки*. 2015. Т. 172. С. 74-80.

39. Рекламний менеджмент:навч. посібник/ Н.Л. Савицька, Г.А. Синицина, К.С. Олініченко Харків: вид- во Іванченко, 2015. 168 с.

40. Сенишин О. С., Кривешко О. В. Маркетинг: навч. посібник. Львів: Львівський національний університет імені Івана Франка, 2020. 347 с.

41. Сененко И. А. Влияние факторов среды на формирование системы управления предприятием. *Бізнес Інформ*. 2015. № 3. С. 265–270.

42. Соболева-Терещенко О. А., Антонова В. О. Оцінка ефективності маркетингової діяльності в контексті розбудови програм лояльності покупців. *Ефективна економіка*. 2019. № 5. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7058> (дата звернення: 02.11.2024). DOI: 10.32702/2307-2105-2019.5.52

43. Спільник І.В., Загородна О.М. Аналіз виробничо-збутової діяльності у підвищенні конкурентоспроможності підприємства. *Економічний аналіз*. Вип. 17. С. 106-120.

44. Струпинська Н. Теоретичні засади забезпечення ефективності маркетингової діяльності промислового підприємства. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2013. Вип. 2(9).С. 152-160.

45. Струпинська, Н. В. Методичний підхід до забезпечення ефективності маркетингової діяльності промислового підприємства. *Бізнес Інформ*. 2013. № 8. С. 379-387.

46. Сторінка АТ «Укренергомашини» у соціальній мережі Facebook. URL: <https://www.facebook.com/UkrenergymachinesJSC> (дата звернення: 02.11.2024).
47. Сторінка АТ «Укренергомашини» у Twitter. URL: [https://x.com/Turboatom\\_PJSC](https://x.com/Turboatom_PJSC)(дата звернення: 09.11.2024).
48. Статистика зарплат в Україні URL: <https://www.work.ua/stat/>(дата звернення: 12.12.2024).
49. Язвінська Н. В. Маркетинговий менеджмент: Опорний конспект лекцій : навч. посіб. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 37 с.
50. Янишин Я.С. Сприяння вдосконаленню маркетингової діяльності в підприємстві. *Економіка АПК*. 2011. № 19. С. 169-171.
51. Шабунін О.О. Промисловий маркетинг: підручник / За ред. д-ра екон. наук, професора О.О. Шубіна; К. : ВД «Студцентр». 2011. Т. 1. 528 с.
52. Штефанич Д. Маркетинговий аналіз / Д. Штефанич, О.Братко, О.Дячун, Н.Лагоцька, Р. Окрепкий. За заг. ред. доктора економічних наук, професора Д.А. Штефанича. Тернопіль: Економічна думка, 2011, - 267 с.
53. Щомісячне опитування підприємств «Український бізнес під час війни». URL: [http://www.ier.com.ua/ua/areas\\_of\\_research/business\\_climate?pid=6921/](http://www.ier.com.ua/ua/areas_of_research/business_climate?pid=6921/)(дата звернення: 03.11.2024).

## Підходи до класифікації факторів маркетингового середовища

Автор	Класифікація факторів маркетингового середовища	Ключові аспекти
Філіп Котлер (США)	Макросередовище: – Політико-правові фактори – Економічні фактори – Соціокультурні фактори – Технологічні фактори – Екологічні фактори – Демографічні фактори Мікросередовище: – Компанія – Постачальники – Посередники – Споживачі – Конкуренти – Суб'єкти громадськості	Детальне розділення на макро- та мікросередовище, що дозволяє глибоко аналізувати зовнішні та внутрішні фактори впливу.
Жан-Жак Ламбен (Франція)	Зовнішні фактори: – Політичні – Економічні – Соціальні – Технологічні – Екологічні – Правові Внутрішні фактори: – Організаційні ресурси – Корпоративна культура – Структура управління	Акцент на стратегічному управлінні зовнішніми та внутрішніми факторами, адаптації до змін та використанні можливостей для розвитку.
Є. Крикавський (Україна)	Зовнішні фактори: – Економічні – Конкурентні – Технологічні – Соціокультурні – Політичні Внутрішні фактори: – Інновації – Ресурси – Стратегічні цілі	Виділення ключових факторів, таких як інновації та конкурентні умови, з акцентом на адаптацію до сучасних технологічних змін та баланс між зовнішніми можливостями та внутрішніми ресурсами.
Майкл Портер (США)	П'ять сил конкуренції: – Загроза нових учасників – Загроза замінників – Сила постачальників – Сила покупців	Орієнтація на аналіз конкурентного середовища через модель п'яти сил, визначення привабливості галузі та стратегічних можливостей для підприємства.

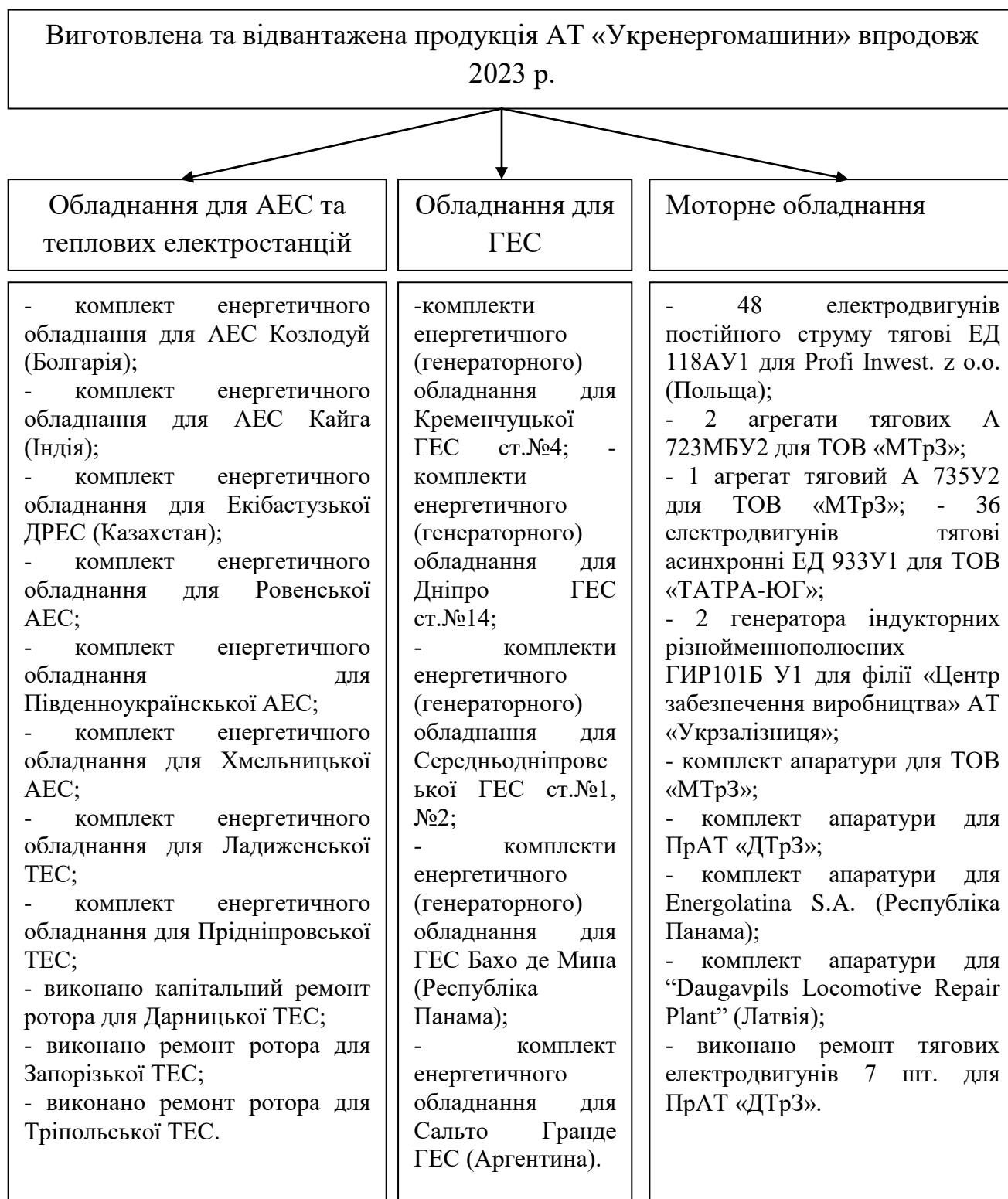
	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Інтенсивність конкуренції</li> <li>Додаткові фактори: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Стан галузі</li> <li>– Структура ринку</li> </ul> </li> </ul>	
І. А. Бланк (Україна)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Фінансово-економічні фактори: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Ринкові умови</li> <li>– Фінансові ресурси</li> <li>– Інвестиції</li> </ul> </li> <li>Маркетингові фактори: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Споживчий попит</li> <li>– Конкурентні стратегії</li> </ul> </li> <li>Організаційні фактори: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Управлінська структура</li> <li>– Корпоративна культура</li> </ul> </li> </ul>	Фокус на фінансово-економічних чинниках як частині маркетингового середовища, врахування ринкових і фінансових показників для реалізації маркетингових стратегій та досягнення фінансових цілей підприємства.
Л. Келлер (США)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Внутрішні фактори: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Організаційні ресурси</li> <li>– Корпоративна культура</li> </ul> </li> <li>Зовнішні фактори: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Макроекономічні</li> <li>– Соціальні</li> <li>– Технологічні</li> <li>– Правові</li> </ul> </li> </ul>	Акцент на взаємодії внутрішніх ресурсів підприємства з зовнішніми умовами, підкреслення важливості внутрішньої готовності до реагування на зовнішні зміни.
В. С. Ткаченко (Україна)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Макросередовище: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Політичні</li> <li>– Економічні</li> <li>– Соціальні</li> <li>– Технологічні</li> <li>– Екологічні</li> <li>– Правові</li> </ul> </li> <li>Мікросередовище: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Клієнти</li> <li>– Постачальники</li> <li>– Конкуренти</li> <li>– Посередники</li> </ul> </li> </ul>	Структурований підхід з поділом на макро- та мікросередовище, врахування специфіки українського ринку та адаптації до локальних умов.

Примітка. Джерело: сформовано на основі [6,7,18,26,49]

**Послідовність формування маркетингової стратегії на основі SWOT-аналізу**

Етап	Опис	Дії
1. Підготовчий етап	Збір даних та формування SWOT-матриці	- Аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів.
		- Формування списку сильних, слабких сторін, можливостей та загроз.
2. Аналіз SWOT-матриці	Визначення стратегічних напрямків	- Розробка SO-стратегій: використання сильних сторін для реалізації можливостей.
		- Розробка WO-стратегій: мінімізація слабких сторін через можливості.
		- Розробка ST-стратегій: протидія загрозам через сильні сторони.
		- Розробка WT-стратегій: зменшення впливу загроз і слабких сторін.
3. Формулювання стратегії	Визначення цілей та шляхів їх досягнення	- Вибір цільових ринків та клієнтських сегментів.
		- Розробка унікальної ціннісної пропозиції.
		- Встановлення стратегічних цілей (зростання ринку, вихід на нові ринки тощо).
4. Розробка плану реалізації	Планування реалізації стратегії	- Розробка маркетингового плану.
		- Визначення бюджетів та розподіл ресурсів.
		- Впровадження інновацій у виробництво чи бізнес-процеси.
5. Моніторинг і контроль	Оцінка ефективності реалізації	- Встановлення ключових показників ефективності (KPI).
		- Регулярний моніторинг та коригування стратегії залежно від змін.
6. Оцінка результатів	Підведення підсумків та формування рекомендацій	- Аналіз досягнення стратегічних цілей.
		- Оцінка ROI (рентабельності інвестицій).
		- Розробка рекомендацій для майбутніх стратегій.

Примітка. Джерело: сформовано на основі [6,7,18,26,49]



**Рис. В. 1 Виготовлена та відвантажена продукція АТ «Укренергомашини» впродовж 2023 р. за основними продуктовими сегментами**

Примітка. Джерело: сформовано автором на основі [29]

## Дослідження маркетингового мікросередовища АТ «Укренергомашини»

Фактор	Опис	Реагування управлінського персоналу на зміни в навколишньому середовищі	Рекомендації
Споживачі	Зменшення попиту на внутрішньому ринку (зниження частки реалізації з 91% у 2021 до 78% у 2023). Стійке збільшення частки експорту.	Формування прогнозу випуску готової продукції, формування оптимального запасу готової продукції, аналіз попиту по номенклатурних позиціях, освоєння нових видів продукції (тягові двигуни, гідрогенератори).	Розробити програму диверсифікації продукції, включаючи обладнання для відновлюваної енергетики.
	Сумніви потенційних покупців через геополітичні ризики	Приймає участь в міжнародних та українських тендерах	Збільшити інвестиції у маркетинг для підвищення репутації.
Партнери	Постійний пошук нових ринків збуту, відпрацювання логістичних шляхів для поставок.	Реалізація планів розвитку по постачаннях продукції на нові ринки збуту, плану пошуку нових інновацій і технологічних рішень і європейська	Впроваджувати спільні проекти з міжнародними партнерами для розширення географії збуту.
	Партнерство з державними енергетичними підприємствами України	клієнтоорієнтованість. Відвантаження продукції до країн Європи, Азії, Латинської Америки. Продовжує розвивати зв'язки з ключовими клієнтами	
Постачальники	Втрата крупних постачальників (зокрема з Маріуполя, Бахмута, РФ). Пошук альтернативних у Європі та Азії.	Відкриття філій поблизу кордонів ЄС у Закарпатській, Львівській та Чернівецькій областях у квітні 2024 р., щоб поліпшити логістику забезпечення сировиною і матеріалами, пошук нових постачальників, збільшення витрат на закупівлі.	Укладати довгострокові контракти з новими постачальниками для зниження витрат і стабілізації поставок.
Конкуренція	Монопольна позиція в Україні, участь у міжнародних тендерах.	Комплексне постачання обладнання для виконання умов міжнародних тендерів, підтримання унікальності продукції.	Збільшити інвестиції у маркетинг, участь у міжнародних виставках і форумах для підвищення репутації.
	Жорстка міжнародна конкуренція	Приймає участь в міжнародних та українських тендерах	
Посередники	Потенційні перебої у постачанні, зростання витрат на логістику та енергоресурси.	Впровадження багатозмінного режиму роботи підприємства.	Автоматизувати управління логістикою для зменшення витрат і підвищення її ефективності

Примітка. Джерело: сформовано автором

## НОМЕНКЛАТУРА ГІДРОТУРБІННОГО ОБЛАДНАННЯ



### ГІДРОТУРБІНИ ПОВОРОТНО-ЛОПАТЕВОГО ТИПУ

- з маслонаповненими робочими колесами та екологічно чистими робочими колесами (без масла в порожнині втулки робочого колеса в зоні лопатей) на напори 6-70 м потужністю 10-230 МВт



### ГІДРОТУРБІНИ РАДІАЛЬНО-ОСЬОВОГО ТИПУ

- на напори 30-405 м потужністю 10-645 МВт



### ГОРИЗОНТАЛЬНІ КАПСУЛЬНІ ГІДРОТУРБІНИ

- потужність 5-40 МВт



### ОБОРОТНІ ГІДРОМАШИНИ

- на напори 50-230 м потужністю 40-400 МВт

**Рис. Д.1. Фрагмент номенклатури гідротурбінного обладнання АТ «Укренергомашини»**

Примітка. Джерело. сформовано автором на основі [29]

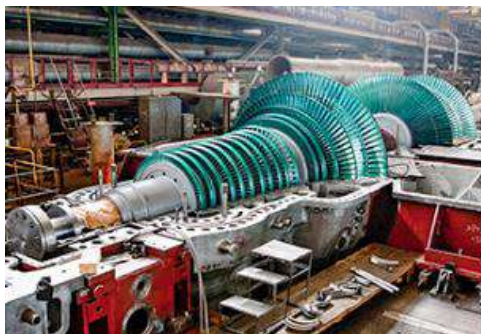
## ТУРБОГЕНЕРАТОРИ ДЛЯ ТЕПЛОВИХ Й АТОМНИХ ЕЛЕКТРОСТАНЦІЙ



- з повним повітряним охолодженням 6, 12, 35, 120 МВт;
- з повним водневим охолодженням 235, 325, 350 МВт;
- з безпосереднім водневим охолодженням осердя статора, обмотки ротора та водяним охолодженням статора обмотки 235, 250, 320, 550 МВт;
- асинхронізовані турбогенератори з поздовжньо-поперечним збудженням 200 МВт з безпосереднім водневим охолодженням сердечника статора, обмотки ротора та водяним охолодженням статора обмотки.

**Рис. Ж.1. Номенклатура турбогенераторів АТ «Укренергомашини»**

Примітка. Джерело. сформовано автором на основі [29]



#### ПАРОВІ ТУРБИНИ ДЛЯ ТЕС

- конденсаційні турбіни до 299 МВт
- конденсаційні турбіни понад 300 МВт
- теплофікаційні турбіни



#### ПАРОВІ ТУРБИНИ ДЛЯ АЕС

- з частотою обертання ротора 25 с<sup>-1</sup>
- з частотою обертання ротора 50 с<sup>-1</sup>, 60 с<sup>-1</sup>



#### ДОПОМІЖНЕ ОБЛАДНАННЯ:

- теплообмінне обладнання: повітропідігрівачі, маслоохолоджувачі, підігрівачі мережної води;
- повітродувки, ежектори, тягодутьові машини, ротори до тягодутьових машин;
- підігрівачі низького тиску (ПНТ) змішуючі;
- фільтри.



#### ПАРОВІ ТУРБИНИ З ПРОТИТИСКОМ

- потужністю до 5 МВт;
- потужністю 5-12 МВт;
- з регульованими відборами пари потужністю 6-35 МВт.

**Рис. И. 1 Номенклатура паротурбобудування АТ «Укренергомашини»**

Примітка. Джерело. сформовано автором

## Фінансова звітність АТ «Укренергомашина» за 2021 рік

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
			Код
Підприємство <b>АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "Українські енергетичні машини"</b> за ЄДРПОУ		Дата (рік, місяць, число) 2022 01 01	
(назва підприємства)		05762269	
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)		Форма № 2 Код за ДКУД <b>1801003</b>	
за Рік 2021		р.	
<b>I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ</b>			
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 279 698	1 465 531
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії відтискам, валова сума	2011	-	-
премії передані у перестраховання	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 992 189 )	( 1 178 156 )
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
<b>Валовий:</b>			
прибуток	2090	287 509	287 375
збиток	2095	( - )	( - )
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
<b>Інші операційні доходи</b>	2120	28 453	32 624
у тому числі:	2121	-	-
дохід від зміни вартості акцій, які оцінюються за справедливою вартістю			
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання коштів, вилучених від анодації/утилізації	2123	-	-
<b>Адміністративні витрати</b>	2130	( 186 052 )	( 143 738 )
<b>Витрати на збут</b>	2150	( 34 227 )	( 42 674 )
<b>Інші операційні витрати</b>	2180	( 70 405 )	( 51 263 )
у тому числі:	2181	-	-
витрати від зміни вартості акцій, які оцінюються за справедливою вартістю			
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
прибуток	2190	25 278	82 324
збиток	2195	( - )	( - )
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
<b>Інші фінансові доходи</b>	2220	62 214	64 775
<b>Інші доходи</b>	2240	34	181 608
у тому числі:	2241	-	-
дохід від благодійної допомоги			
<b>Фінансові витрати</b>	2250	( 60 413 )	( 50 827 )
Витрати від участі в капіталі	2255	( - )	( - )
<b>Інші витрати</b>	2270	( 17 010 )	( 1 586 )
Прибуток (збиток) від обміну зобов'язань на монетарні активи	2275	-	-



## Продовження додатку К

Продовження додатка 2

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	10 103	276 294
збиток	2295	( - )	( - )
Виплати (доход) з податку на прибуток	2300	(3 114)	(49 760)
Прибуток (збиток) від операційної діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	6 989	226 534
збиток	2355	( - )	( - )

## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Доходи (втрата) необоротних активів	2400	-	-
Доходи (втрата) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частина іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	6 989	226 534

## III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні витрати	2500	211 159	414 284
Виплати на оплату праці	2505	369 023	385 009
Відрахування на соціальні заходи	2510	81 421	87 695
Амортизація	2515	120 567	141 304
Інші операційні витрати	2520	730 394	314 804
Разом	2550	1 512 763	1 343 096

## IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	5669348520	422496520
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	5669348520	422496520
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0,00123	0,53618
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0,00123	0,53618
Діагональ на одну просту акцію (СУВОТІ)	2650	-	-



ВІКТОР  
ГЕОРГІЙОВИЧ  
ЕТ СЕМЕНЧУК  
ІВАН ІВАНОВИЧ

СУВОТІ ВЕКТОР ГЕОРГІЙОВИЧ

СЕМЕНЧУК ІВАН ІВАНОВИЧ

## Фінансова звітність АТ «Укренергомашини» за 2023 рік

Підприємство **АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "Українські енергетичні машини"** за ЄДРПОУ **05762269** (зазначити код)

Дата (рік, місяць, число) **2024 01 01**

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за **Рік 2023** р.

Форма № 2 Код за ДКУД **1801003**

**ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО**

## I ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
<b>Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)</b>	2000	376 317	1 033 329
<b>Чисті зароблені страхові премії</b>	2010	-	-
<b>премії відписані, валова сума</b>	2011	-	-
<b>премії, передані у перестраховування</b>	2012	-	-
<b>зміна резерву незароблених премій, валова сума</b>	2013	-	-
<b>зміна частки перестрахованих у резерві незароблених премій</b>	2014	-	-
<b>Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)</b>	2050	( 290 220 )	( 387 821 )
<b>Чисті понесені збитки за страховими виплатами</b>	2070	-	-
<b>Валовий:</b>			
<b>прибуток</b>	2090	86 097	645 508
<b>збиток</b>	2095	( - )	( - )
<b>Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань</b>	2105	-	-
<b>Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів</b>	2110	-	-
<b>зміна інших страхових резервів, валова сума</b>	2111	-	-
<b>зміна частки перестрахованих в інших страхових резервах</b>	2112	-	-
<b>Інші операційні доходи</b>	2120	470 782	1 886 910
<b>у тому числі:</b>	2121	-	-
<b>дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</b>			
<b>дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</b>	2122	-	-
<b>дохід від використання коштів, вилучених від оподаткування</b>	2123	-	-
<b>Адміністративні витрати</b>	2130	( 220 171 )	( 173 423 )
<b>Витрати на збут</b>	2150	( 14 283 )	( 22 010 )
<b>Інші операційні витрати</b>	2180	( 282 376 )	( 2 460 102 )
<b>у тому числі:</b>	2181	-	-
<b>витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</b>	2182	-	-
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
<b>прибуток</b>	2190	40 049	-
<b>збиток</b>	2195	( - )	( 123 119 )
<b>Дохід від участі в капіталі</b>	2200	-	-
<b>Інші фінансові доходи</b>	2220	9 150	23 430
<b>Інші доходи</b>	2240	272	18 450
<b>у тому числі:</b>	2241	-	-
<b>дохід від благодійної допомоги</b>			
<b>Фінансові витрати</b>	2250	( 23 068 )	( 67 553 )
<b>Витрати від участі в капіталі</b>	2255	( - )	( - )
<b>Інші витрати</b>	2270	( 1 228 )	( 1 734 )
<b>Відсоток (збиток) від операцій інвестиції на монетарні активи</b>	2275	-	-



## Продовження додатку Л

Продовження додатка 2

<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
прибуток	2290	25 175	-
збиток	2295	( - )	( 150 526 )
<b>Витрати (дохід) з податку на прибуток</b>	<b>2300</b>	<b>(24 972)</b>	<b>150 847</b>
Прибуток (збиток) від призовної діяльності після оподаткування	2305	-	-
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350	203	321
збиток	2355	( - )	( - )

**II. СУКУПНИЙ ДОХІД**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Доопічка (чужі) необоротних засобів	2400	-	-
Доопічка (чужі) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	<b>203</b>	<b>321</b>

**III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ**

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	208 943	133 386
Витрати на оплату праці	2505	353 806	348 201
Відрахування на соціальні заходи	2510	87 950	80 469
Амортизація	2515	170 063	181 497
Інші операційні витрати	2520	684 953	2 282 463
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	<b>1 505 715</b>	<b>3 026 016</b>

**IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ**

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	422496520	422496520
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	422496520	422496520
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію / СУВОТІ	2650	-	-



ВІКТОР  
ГЕОРГІЙОВИЧ  
ЕП СЕМЕНЧУК  
ІРИНА ІВАНІВНА

СУВОТІН ВІКТОР ГЕОРГІЙОВИЧ

СЕМЕНЧУК ІРИНА ІВАНІВНА

## Продовження додатку Л

Додаток Л  
до Національного положення (стандарту)  
бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

Підприємство	АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "Українська енергетична машина"	Дата (рік, місяць, номер запису)	2023, 10, 31	КОДИ
Територія	ХАРКІВСЬКА	за ЄДРРНОУ/МЄ	10000000000000000000	10000000000000000000
Організаційно-правова форма господарювання	Акціонерне товариство	за КОДПФГ	230	230
Вид економічної діяльності	Виробництво двигунів і турбін, крім авіаційних, авіотранспортних і мотордвигунів	за КВЕД	28.11	28.11
Середня кількість працівників	3 492			
Адреса, телефон	проспект Героїв Харкова, буд. 199, м. ХАРКІВ, ХАРКІВСЬКА обл., 61037, Україна	за ЄДРРНОУ/МЄ	10000000000000000000	
Одиниця виміру: тис. грн. без десятичного знаку (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого виводяться з траншеї з копійками)				
Складено (пробита позначку "ч" у віднодній колонці):				
за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку				V
за міжнародними стандартами фінансової звітності				

Баланс (Звіт про фінансовий стан)  
на 31 грудня 2023 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I	2	3	4
<b>I. Немобільні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	398	410
первісна вартість	1001	8 365	8 418
накопичена амортизація	1002	7 967	8 008
Нематеріальні капітальні інвестиції	1005	104 779	108 247
Основи засоби	1010	3 342 851	3 186 896
первісна вартість	1011	12 518 943	12 526 246
знос	1012	9 176 092	9 339 350
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції, які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені акціонерні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші немобільні активи	1090	-	121 129
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>3 448 028</b>	<b>3 416 682</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Залиш	1100	1 901 897	2 629 310
виробничі залиш	1101	419 400	448 157
невикористане виробництво	1102	1 367 838	2 040 310
готова продукція	1103	114 591	140 784
товари	1104	59	59
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити переуступлення	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	3 079 943	2 243 448
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за віданням власника	1130	33 030	89 044
з бюджетом	1135	17 143	32 250
у тому числі з податку на прибуток	1136	14 184	14 184
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахуваннями до доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інші поточні дебіторська заборгованість	1155	14 882	22 663
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	489
Гроші та їх еквіваленти	1165	248 232	74 723
готівка	1166	-	-
рахунок в банках	1167	248 232	74 723
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Частина переуступлення у страхових резервах:	1180	-	-
у тому числі:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-

## Продовження додатку Л

резерв незароблених премій	1183	-	-
інших страхових резервах	1184	-	-
Інші обороти актива	1190	103 320	142 805
Усього за розділом II	1195	5 398 447	5 234 822
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	17 382	17 382
Баланс	1300	8 863 857	8 668 886

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (паізовий) капітал	1400	1 417 337	1 417 337
Внески до зареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	1 786 795	1 786 795
Додатковий капітал	1410	41 852	41 852
емісійний дохід	1411	-	-
накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	61 064	61 064
Нерозподілений прибуток (або збиток)	1420	2 658 973	2 658 918
Неоплачений капітал	1425	( - )	( - )
Вилучений капітал	1430	( - )	( - )
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	5 966 021	5 965 966
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	164 275	188 952
Пасивні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	7 304	4 936
довгострокові забезпечення авіації персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань	1531	-	-
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні компанії	1535	-	-
Приватний фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	171 579	193 888
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	356 557	357 376
Векселі виписані	1605	68 804	68 769
Поточна кредиторська зборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	1 017 568	917 873
розрахунками з бюджетом	1620	142 927	4 261
у тому числі з податку на прибуток	1621	70 689	295
розрахунками зі страхування	1625	47 176	3 628
розрахунками з оплати праці	1630	55 542	16 101
Поточна кредиторська зборгованість за одержанням авансів	1635	496 683	487 985
Поточна кредиторська зборгованість за розрахунками з учасниками	1640	223 866	223 906
Поточна кредиторська зборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська зборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	101 882	181 433
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені податкові доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	215 252	247 700
Усього за розділом III	1695	2 726 257	2 569 032
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>			
1700	-	-	-
V. Частина капіталу в інших підприємствах, установах та організаціях	1800	-	-
Баланс	1900	8 863 857	8 668 886



ВІСЬОТІН  
ГЕОРГІЙОВИЧ  
БІ СЕМЕНЧУК  
ІРИНА ІВАНІВНА

СУБ'ЄКТІН ВІКТОР ГЕОРГІЙОВИЧ

СЕМЕНЧУК ІРИНА ІВАНІВНА

Примітка. Джерело: [29]

## Номенклатура основних видів продукції АТ «Укренергомашини»

№ з/п	Вид продукції	Номенклатура	Опис
1	Паротурбінне обладнання	Парові турбіни для ТЕС	конденсаційні турбіни до 299 МВт конденсаційні турбіни понад 300 МВт теплофікаційні турбіни
		Парові турбіни для АЕС	з частотою обертання ротора $25 \text{ с}^{-1}$ з частотою обертання ротора $50 \text{ с}^{-1}$ , $60 \text{ с}^{-1}$
		Допоміжне обладнання	теплообмінне обладнання: повітропідігрівачі, маслоохолоджувачі, підігрівачі мережної води; повітродувки, ежектори, тягодутьові машини, ротори до тягодутьових машин; підігрівачі низького тиску (ПНТ) змішуючі; фільтри.
		Парові турбіни з протитиском	потужністю до 5 МВт; потужністю 5-12 МВт; з регульованими відборами пари потужністю 6-35 МВт.
2	Гідротурбінне обладнання	Гідротурбіни поворотно-лопатевого типу	з маслонаповненими робочими колесами та екологічно чистими робочими колесами (без масла в порожнині втулки робочого колеса в зоні лопатей) на напори 6-70 м потужністю 10-230 МВт
		Гідротурбіни радіально-осьового типу	на напори 30-405 м потужністю 10-645 МВт
		Горизонтальні капсульні гідротурбіни	потужність 5-40 МВт
		Оборотні гідромашини	на напори 50-230 м потужністю 40-400 МВт
		Пропелерні гідротурбіни	на напори 10-40 м потужністю до 120 МВт
		Дискові затвори	діаметром 1,0-7,6 м на натиски 10-230 м
		Кульові затвори	діаметром 0,8-4,2 м на натиски до 950 м
		Вбудовані циліндричні затвори	діаметром 3,43-10,74 м на натиски до 310 м
		Турбіни для малих ГЕС	потужністю до 25 МВт
3	Турбогенератори	Турбогенератори для теплових і атомних електростанцій	з повним повітряним охолодженням 6, 12, 35, 120 МВт; з повним водневим охолодженням 235, 325, 350 МВт; з безпосереднім водневим охолодженням осердя статора, обмотки ротора та водяним охолодженням статора обмотки 235, 250, 320, 550 МВт; асинхронізовані турбогенератори з поздовжньо-поперечним збудженням 200 МВт з безпосереднім водневим охолодженням сердечника статора,

Продовження додатку М

Продовження таблиці М.1

			обмотки ротора та водяним охолодженням статора обмотки.
4	Гідрогенератори	Гідрогенератори для гідроелектростанцій	синхронні вертикальні гідрогенератори до 660 МВт; синхронні вертикальні гідрогенератори-двигуни до 500МВт; горизонтальні капсульні гідрогенератори до 40 МВт; електродвигуни для приводів насосних агрегатів 2, 5-8 МВт.
5	Великі машин постійного струму	Електродвигуни постійного струму	Електродвигуни постійного струму серії П2 та серії 4П призначені для приводів прокатних станів, бурових установок, снігоочисників, екскаваторів, кранового обладнання, приводів у верстатобудівній промисловості та інших галузях.
		Генератори постійного струму	Генератори постійного струму виготовляються на базі електродвигунів постійного струму серії П, П2, 4П і служать для живлення електродвигунів по системі генератор-двигун, живлення обмоток збудження великих турбогенераторів, використовуються як високоамперні зварювальні генератори.
6	Тягове обладнання	Електрообладнання	тягові генератори та агрегати; тягові електродвигуни; допоміжні електричні машини; електричні апарати; електронні пристрої.

Примітка. Джерело: сформовано автором на основі [29]

Таблиця М.2

**Номенклатура основних послуг АТ «Укренергомашини»**

№	Напрямок виробництва	Основні послуги та технологічні можливості
1	Механоскладальне	Точіння, фрезерування, шліфування, складання, випробування, обробка великих деталей до 200 тонн.
2	Зварювальне	Різні види зварювання (РУД, МІГ/МАГ, ВІГ), електронно-променево зварювання, виготовлення конструкцій до 200 тонн.
3	Ливарне	Лиття сталей і кольорових сплавів, моделювання, заготовки до 10 000 кг.
4	Ковальське	Вільне кування, штампування, виготовлення дисків, валів, поковок до 400 кг.
5	Термічне	Термічна обробка, азотування, зняття напружень після зварювання.
6	Лабораторна база	Хімічний аналіз, механічні випробування, ультразвуковий та радіографічний контроль.

Примітка. Джерело: сформовано автором на основі [29]



**Акціонерне товариство  
«Українські енергетичні машини»**

пр. Московський, 199, м. Харків, 61037, Україна

*Bureau Veritas Certification Holding SAS – UK Branch підтверджує, що Система Управління вищезазначеної організації перевірена та відповідає вимогам стандартів на системи управління, які вказано нижче*

---

**ISO 9001:2015**

*Сфера сертифікації*

---

**Проектування, розробка, виробництво, шефмонтаж і технічне обслуговування: установок паротурбінних і парогазових стаціонарних, гідравлічних турбін, перед турбінних затворів, підігрівачів, тягодуттьових машин, конденсаторів для парових турбін і ежекторів.**

Дата початку первинного сертифікаційного циклу:	<b>11 жовтня 1996</b>
Дата закінчення попереднього сертифікаційного циклу:	<b>21 серпня 2021</b>
Дата сертифікаційного / ресертифікаційного аудиту:	<b>16 липня 2021</b>
Дата початку сертифікаційного / ресертифікаційного циклу:	<b>25 серпня 2021</b>

За умови постійного належного функціонування Системи Управління організації цей сертифікат діє до: **21 серпня 2024**

Сертифікат No. **UA230212/1**      Версія: 1      Дата ревізії: **12 жовтня 2021**



**Свириденко О.Я.**  
Підписано від імені BVCH SAS UK Branch



Адреса органу з сертифікації: **5<sup>th</sup> Floor, 66 Prescot Street, London E1 8HG, United Kingdom**  
Регіональний офіс: **5-й поверх, вул. Симона Петлюри, 28, м. Київ, 01032, Україна**

Додаткові пояснення стосовно сфери сертифікації та чинності цього сертифікату, і вимог, застосованих до системи управління, можна одержати за тел.: **+380 44 354 16 00**

1 / 1



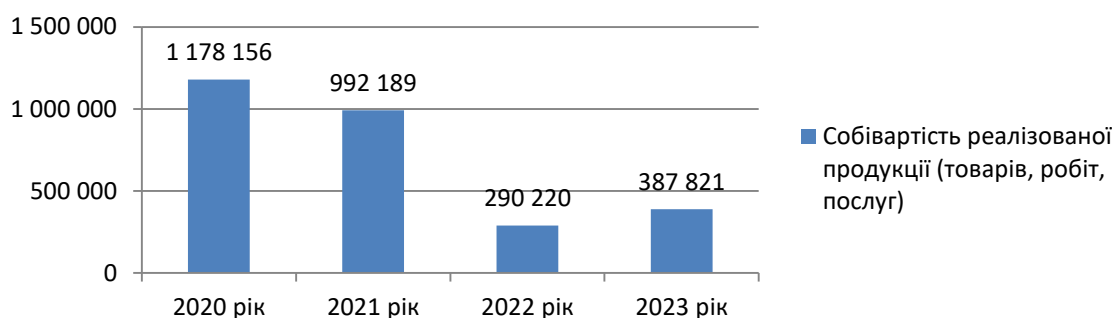
**Рис. Н.1 Сертифікат відповідності системи менеджменту якості ISO 9001: 2015 відповідно до вимог BUREAU VERITAS**

Примітка. Джерело: сформовано автором на основі [29]

**Роботи по освоєнню нових виробів та технологій впродовж 2023 року**

Роботи по освоєнню нових виробів	Роботи по освоєнню нових технологій
<ul style="list-style-type: none"> <li>- електродвигун асинхронний тяговий типу АД 933У1;</li> <li>- генератор індукторний різноіменнополюсний типу ГІР 101БУ1;</li> <li>- гідрогенератор для Кременчуцької ГЕС ст. №4 та №5 СВКр 1347/150-96УХЛ4 (Україна);</li> <li>- гідрогенератор для Середньодніпровської ГЕС ст. № 1 СВ-1500/100-112 (Україна)</li> <li>- ротор ЦВТ для Екібастузської ГРЕС т.К-540-23,5.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- технологія ремонту тягових електродвигунів типу ЕД118АУ1, АД906У1 для рухомого складу УЗ;</li> <li>- технологія ізолювання стрижнів гідрогенераторів із застосуванням нового матеріалу типу CALMICA GLAS;</li> <li>- технологія виготовлення деталей генераторного та електротехнічного виробництва з нових прес-матеріалів АГ-4, ДСВ-2-0;</li> <li>- технологія лазерного різання секторів обода ротора генератора Середньодніпровської ГЕС та Дніпровської ГЕС, різання деталей зі спец. сталей;</li> <li>- технологія гідро-абразивного різання деталей зі спец. сталі та різання деталей для генераторного та тягового виробництва;</li> <li>- технологія вальцювання та підрізування охолоджуючих труб мельхіор маслоохолоджувача генератора Середньодніпровської ГЕС, із застосуванням обладнання MAUS та MATEX;</li> <li>- технологія загартування робочих поверхонь кранових ходових коліс (процес сорбітизації) зі сталі 55СЛ.</li> </ul>

Примітка. Джерело: сформовано автором на основі [29]



**Рис. Р.1 Динаміка собівартості реалізованої продукції АТ «Укренергомашини»**

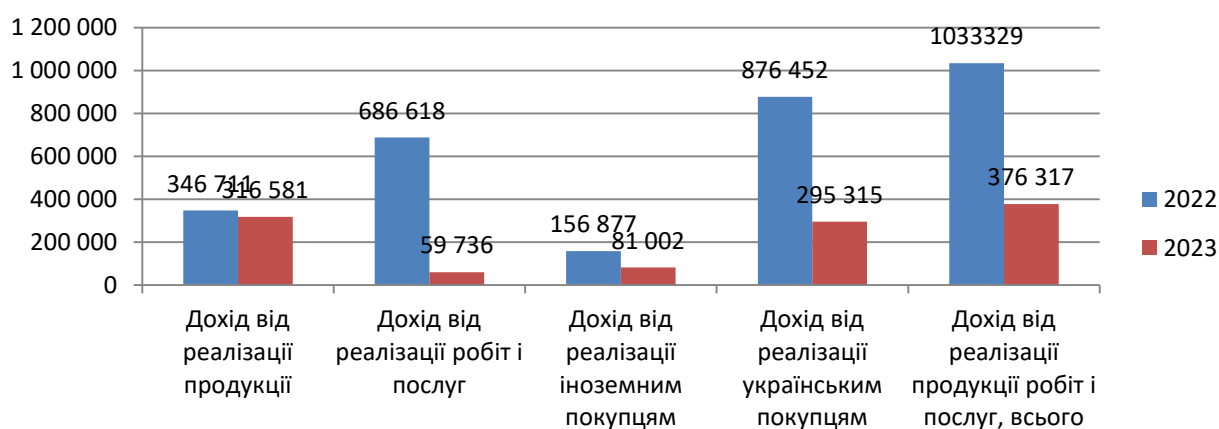
Примітка. Джерело: сформовано автором на основі [29]

Таблиця Р.1

**Основні витрати, що впливають на собівартість продукції АТ «Укренергомашини»**

Категорія витрат	2022 рік (тис. грн)	2023 рік (тис. грн)
Амортизація основних засобів	166 501	145 248
Амортизація нематеріальних активів	13	13
Витрати на персонал:		
- Собівартість реалізованої продукції	293 751	315 420
Інші операційні витрати:		
- Курсові різниці	14 674	18 865
- Утримання об'єктів соціальної сфери	8 278	8 871
- Резерв сумнівної заборгованості	1 836 711	16 121
- Інші витрати (дослідження, ремонти)	-	1 341

Примітка. Джерело: сформовано автором на основі [29]



**Рис. Р.2. Дохід від реалізації продукції у 2022-2023 рр.**

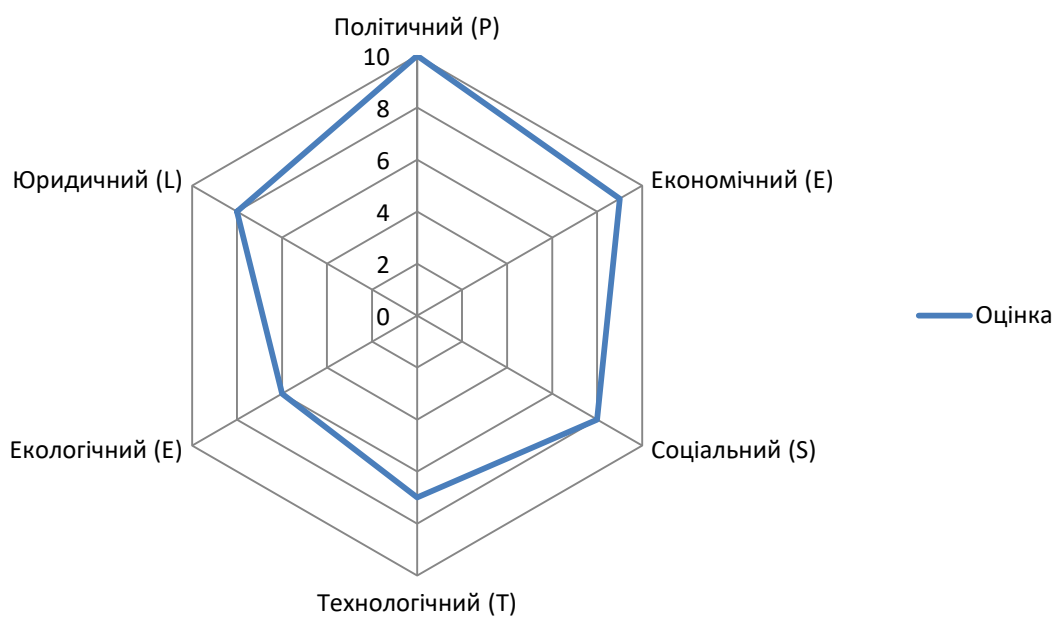
Примітка. Джерело: сформовано автором на основі [29]

## Діагностика внутрішнього маркетингового середовища АТ Укренергомашини

Критерій	Коротка характеристика	Експертні оцінки(0-5)					Середня оцінка
		1	2	3	4	5	
Організаційна структура	Підрозділи добре інтегровані, включаючи відділ маркетингу.	5	4	4	4	5	4,4
Рівень автоматизації та впровадження CRM-систем	CRM-системи використовуються на базовому рівні, враховуючи складність бізнесу.	3	4	3	4	3	3,4
Асортимент продукції	Широкий асортимент продукції, включаючи парові та гідротурбіни, генератори, електродвигуни тощо. Асортимент охоплює потреби державних та міжнародних клієнтів.	5	5	5	5	5	5
Технологічний рівень виробництва	Підприємство працює на високому технологічному рівні, впроваджуючи нові технології. Впроваджена система менеджменту якості ISO 9001:2015,	5	5	5	5	5	5
Цінова політика	Цінова політика, орієнтована на середній і преміум сегмент через складність продукції, але є значні витрати на персонал і виробництво.	4	4	3	5	4	4
Канали збуту	Збут організований через прямі продажі, що характерно для високотехнологічних ринків. Прямі контракти, участь у тендерах, географічна диверсифікація.	5	5	5	4	5	4,8
Маркетингова стратегія	Маркетинг орієнтований на B2B сегмент з використанням технічного контенту та виставок. Прогнозується збільшення портфелю замовлень	5	5	5	4	5	4,8
Досвід роботи з міжнародними клієнтами	Підприємство має високий рівень компетенцій для роботи з міжнародними клієнтами.	5	5	5	5	5	5
Кадрові ресурси	Висока кваліфікація маркетингової та інженерної команди, значні витрати на персонал	5	4	4	4	5	4,4



**Рис. С.1 Діагностика внутрішнього маркетингового середовища АТ  
Укренергомашини**



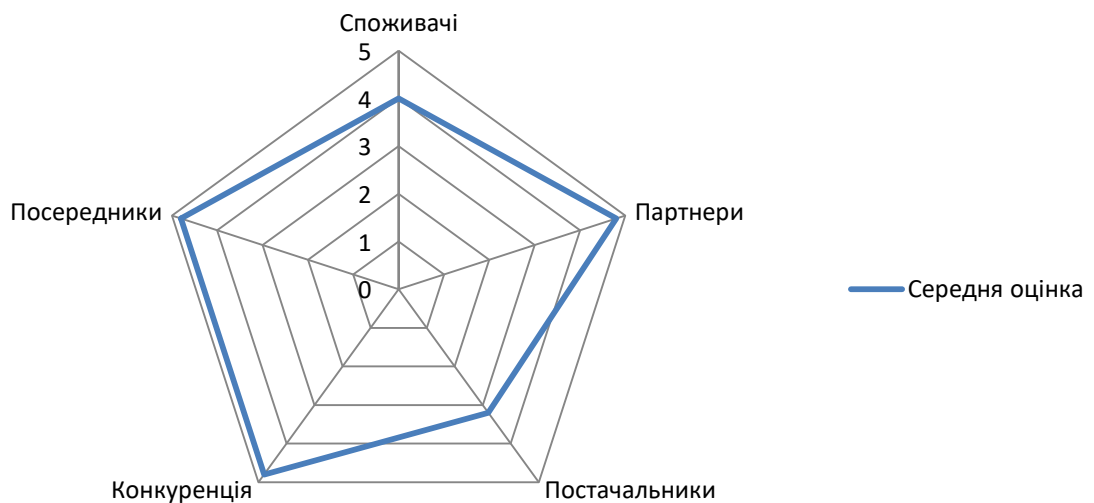
**Рис. Т.1 Аналіз впливу факторів маркетингового макросередовища**

**АТ «Укренергомашини»**

Примітка. Джерело: сформовано автором

## Узагальнююча таблиця факторів мікросередовища

Критерій	Коротка характеристика	Експертні оцінки (0-5)					Середня оцінка
		1	2	3	4	5	
Споживачі	Зменшення попиту на внутрішньому ринку, збільшення експорту, освоєння нових видів продукції.	4	4	5	3	4	4
Партнери	Пошук нових ринків збуту, співпраця з міжнародними партнерами, покращення логістики.	5	5	4	5	5	4,8
Постачальники	Втрати ключових постачальників, пошук альтернативних у Європі та Азії, збільшення витрат.	3	4	3	3	3	3,2
Конкуренція	Монопольна позиція в Україні, участь у міжнародних тендерах, конкурентна перевага унікального інженерного комплексу.	5	5	5	5	4	4,8
Посередники	Потенційні перебої у постачанні, зростання витрат на логістику, створення філій для покращення забезпечення.	4	5	5	4	5	4,8



**Рис.М.1** Діагностика маркетингового мікросередовища АТ  
Укренергомашини

Примітка. Джерело: сформовано автором

**ЗГОДА**  
**здобувача освіти Державного університету економіки і технологій**  
**на розміщення в Репозитарії ДУЕТ**

Я, Саприкіна Марія Володимирівна, підтримую політику Державного університету економіки і технологій щодо відкритого доступу до результатів освітньої діяльності.

Поінформована, що відповідно до пункту 5.8 «Положення про Репозитарій (електронну базу даних) Державного університету економіки і технологій», моя кваліфікаційна магістерська робота «Дослідження маркетингового середовища промислового підприємства» буде розміщена в Репозитарії ДУЕТ.

Ознайоmlена з умовами такого розміщення та погоджуюсь на оприлюднення повного тексту роботи в електронному форматі.

Дата 10.12.2025 р.

Підпис

