

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

КАЗЬМІРИШЕНА ОЛЬГА ОЛЕКСАНДРІВНА

Допускається до захисту:
завідувач кафедри маркетингу та
бізнес-аналітики
канд. екон. наук, доцент
_____ О. Ю. Боєнко
« ____ » _____ 20__ р.

**УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОГО ПЛАНУВАННЯ
ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ**

Спеціальність 075 Маркетинг
ОП «Маркетинг»

Кваліфікаційна (магістерська) робота
(відповідно до стандарту спеціальності та ОП)

Науковий керівник:
Т. В. Янчук,
доцент кафедри маркетингу
та бізнес-аналітики,
канд. екон. наук, доцент

(підпис)

Оцінка _____ / _____ / _____
(бали / за шкалою ЄКТС / за національною шкалою)

Голова ЕК: _____
(підпис)

Вінниця – 2025

АНОТАЦІЯ

Казьміришена О. О. Удосконалення маркетингового планування підприємства в умовах цифрової економіки. Спеціальність 075 Маркетинг. Освітня програма «Маркетинг». Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2025.

У роботі досліджено теоретичні засади маркетингового планування та окреслено особливості його формування в умовах цифрової трансформації. Розглянуто діяльність АТ «Вінницягаз» та здійснено оцінювання стану маркетингової системи підприємства, рівня цифровізації комунікацій і використання аналітичних інструментів. Проведено аналіз фінансових, організаційних та інформаційних передумов, що впливають на якість ухвалення маркетингових рішень.

За результатами дослідження визначено проблемні аспекти функціонування маркетингової діяльності та окреслено потенційні можливості її розвитку. На підставі зібраних даних сформовано комплекс напрямів удосконалення маркетингового планування, що охоплює розвиток цифрових каналів взаємодії зі споживачами, підвищення якості сервісу, оновлення комунікаційних підходів, упорядкування організаційних процедур, посилення аналітичного супроводу та раціоналізацію бюджетних рішень. Запропоновані заходи супроводжено економічним обґрунтуванням і визначено їх очікуваний вплив на поліпшення керованості маркетингових процесів та результати діяльності підприємства.

Ключові слова: маркетингове планування, цифрова економіка, маркетингова діяльність, цифрові комунікації, аналітичні підходи, організаційно-економічне забезпечення.

88 с., 17 табл., 33 рис., 1 дод., 58 джерел.

Kazmyryshena O. O. Improving Marketing Planning of an Enterprise in the Digital Economy. Specialty 075 Marketing. Educational Program “Marketing”. Vasyl’ Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2025.

The thesis examines the theoretical foundations of marketing planning and identifies the specific features of its formation under conditions of digital transformation. The activities of JSC “VinnytsiaGaz” are analyzed, and an assessment of the company’s marketing system, the level of digitalization of communications, and the use of analytical tools is conducted. Particular attention is paid to the analysis of financial, organizational, and informational prerequisites that influence the quality of marketing decision-making.

Based on the research results, problematic aspects of the functioning of marketing activities are identified, and potential opportunities for their further development are outlined. On the basis of the collected data, a comprehensive set of directions for improving marketing planning is developed, including the expansion of digital channels of interaction with consumers, enhancement of service quality, modernization of communication approaches, streamlining of organizational procedures, strengthening of analytical support, and rationalization of budgeting decisions. The proposed measures are supported by economic justification, and their expected impact on improving the manageability of marketing processes and the overall performance of the enterprise is determined.

Keywords: marketing planning, digital economy, marketing activity, digital communications, analytical approaches, organizational and economic support.

88 p., 17 tabl., 33 fig., 1 app., 58 ref.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ МАРКЕТИНГОВОГО ПЛАНУВАННЯ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ.....	8
1.1. Сутність, мета та завдання маркетингового планування на підприємстві	8
1.2. Особливості маркетингового планування в умовах цифрової економіки	12
1.3. Цифрові платформи та інструменти підтримки маркетингового планування підприємства	17
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АТ «ВІННИЦЯГАЗ»	22
2.1. Організаційно-економічна характеристика АТ «Вінницягаз»	22
2.2. Оцінка стану та ефективності маркетингової діяльності АТ «Вінницягаз»	33
2.3. Аналіз рівня цифровізації маркетингових процесів та використання аналітичних технологій на підприємстві	47
РОЗДІЛ 3 НАПЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОГО ПЛАНУВАННЯ АТ «ВІННИЦЯГАЗ» В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ	56
3.1 Рекомендовані заходи щодо вдосконалення маркетингової діяльності АТ «Вінницягаз»	56
3.2. Пропозиції з покращення організаційно-економічного забезпечення процесів маркетингового планування	69
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів для АТ «Вінницягаз»	75
ВИСНОВКИ.....	80
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	83
ДОДАТКИ.....	88

ВСТУП

Функціонування підприємств у цифровому середовищі зумовлює трансформацію традиційних підходів до управління маркетингом, що актуалізує потребу у формуванні сучасних механізмів маркетингового планування. Для підприємств газорозподільної сфери, зокрема АТ «Вінницягаз», маркетингове планування набуває особливої ваги, адже саме воно забезпечує системну взаємодію зі споживачами, формування довіри до бренду, підвищення якості сервісу та оптимізацію цифрових каналів комунікації. Умови цифрової економіки висувають вищі вимоги до оперативності, точності й аналітичної обґрунтованості маркетингових рішень, що потребує модернізації організаційно-економічного забезпечення планувальних процесів.

Актуальність теми зумовлена необхідністю оновлення моделей маркетингового планування відповідно до швидких змін ринку, розвитку цифрових сервісів, підвищення ролі даних у прийнятті управлінських рішень та зростання очікувань споживачів щодо персоналізованого сервісу. Незважаючи на поширеність цифрових технологій, значна частина українських підприємств і досі використовує фрагментовані або застарілі підходи до планування, що не забезпечують необхідної узгодженості між підрозділами та ускладнюють інтеграцію цифрових рішень у єдину маркетингову систему. Для АТ «Вінницягаз» ці виклики посилюються високим соціальним значенням діяльності та потребою в оперативних комунікаціях із великою кількістю клієнтів. Проблематика маркетингового планування та його трансформації в умовах цифрової економіки знаходить відображення у працях Ф. Котлера, К. Келлера, М. Портера, О. Лабурцевої, Ю. Процишина та інших дослідників, які аналізують стратегічні підходи, цифрові інструменти та методи організації процесу планування.

Мета дослідження полягає у розробленні науково обґрунтованих підходів

та практичних рекомендацій щодо удосконалення маркетингового планування АТ «Вінницягаз» в умовах цифрової економіки.

Для досягнення поставленої мети було визначено такі завдання:

- проаналізувати сутність, зміст і сучасні підходи до маркетингового планування в умовах цифрової трансформації;
- дослідити особливості застосування цифрових інструментів і платформ у маркетинговій діяльності підприємств;
- надати організаційно-економічний стан та маркетингову діяльність АТ «Вінницягаз»;
- оцінити рівень цифровізації маркетингових процесів підприємства та використання аналітичних технологій;
- обґрунтувати організаційно-економічні заходи з модернізації системи маркетингового планування АТ «Вінницягаз»;
- оцінити ефективність очікуваних результатів.

Об'єктом дослідження є процес маркетингового планування в системі управління АТ «Вінницягаз».

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні засади удосконалення маркетингового планування підприємства в умовах цифрової економіки.

Методи дослідження включають системний аналіз, порівняльний аналіз, методи економічного і фінансового аналізу, SWOT-аналіз, методи статистичної обробки даних, економіко-математичне моделювання (зокрема лінійну регресію), графічні методи, методи проєктного аналізу та моделювання бізнес-процесів. Інформаційну базу становлять нормативні документи, офіційна звітність АТ «Вінницягаз», відкриті дані державних установ, результати маркетингових досліджень та наукові праці з маркетингу.

Практичне значення - у можливості застосування розроблених

рекомендацій, моделей та інструментів у діяльності АТ «Вінницягаз» для підвищення керованості планувальних процесів, поліпшення комунікацій зі споживачами, оптимізації бюджетів та посилення аналітичної підтримки управлінських рішень.

Наукова новизна дослідження полягає в удосконаленні підходу до маркетингового планування підприємств газорозподільної сфери шляхом поєднання класичних маркетингових моделей із оцінюванням рівня цифрової зрілості маркетингових процесів в умовах регульованого ринку. Подальшого розвитку набули методичні підходи до оцінки ефективності маркетингової діяльності за рахунок інтеграції фінансових показників, індикаторів цифрової активності споживачів та показників якості сервісу, що дозволяє обґрунтовувати результативність цифрових маркетингових інструментів. Запропоновано комплексну модель цифрової підтримки маркетингового планування, орієнтовану на data-driven управління, яка забезпечує інтеграцію аналітичних, бюджетних та клієнтоорієнтованих інструментів і сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень та оптимізації витрат підприємства.

Апробація результатів дослідження здійснювалася під час практичної підготовки на підприємстві АТ «Вінницягаз», де було представлено основні положення роботи та отримано фахові рекомендації щодо їх удосконалення. За матеріалами дослідження підготовлено статті на такі теми: «Вплив цифрової економіки на ефективність маркетингового планування підприємств України» та «Маркетинг автентичності: як щирість бренду формує довготривалу лояльність споживачів».

Структура роботи: магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 88 сторінок, 33 рисунки, 17 таблиць, 1 дод. Список використаних джерел містить 58 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ МАРКЕТИНГОВОГО ПЛАНУВАННЯ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

1.1. Сутність, мета та завдання маркетингового планування на підприємстві

Маркетингове планування є невід'ємною складовою стратегічного управління підприємством і охоплює процеси аналізу ринкового середовища, визначення маркетингових цілей, сегментації споживачів, вибору оптимальних стратегій і формування інструментарію їх реалізації. У сучасних умовах цифрової економіки цей процес набуває нового змісту, оскільки зростає роль даних, швидкості прийняття рішень та інтеграції цифрових каналів комунікації. Відповідно, маркетингове планування виконує функцію координації ринкових можливостей підприємства з динамічними вимогами споживачів, забезпечуючи формування гнучких і адаптивних стратегій [16].

У науковій літературі різні автори по-різному трактують сутність маркетингового планування, акцентуючи увагу на окремих аспектах цього процесу. Ф. Котлер визначає маркетингове планування як основний процес, що допомагає підприємствам орієнтувати свої маркетингові зусилля на досягнення цілей через аналіз ринку, створення стратегії та адаптацію до змін в оточуючому середовищі. Він підкреслює, що маркетингове планування дозволяє підприємствам узгодити свої можливості з вимогами ринку для забезпечення конкурентних переваг у довгостроковій перспективі [17]. М. Портер акцентує увагу на важливості маркетингового планування для досягнення конкурентних переваг. Він вважає, що ключовим аспектом є вибір стратегії, яка дозволяє фірмам утримувати свої позиції на ринку, орієнтуючись на аналіз конкурентів та ринкових умов [25].

Лабурцева О. І. та Мазаракі А. А. розглядають маркетингове планування як

складову стратегічного управління, підкреслюючи його роль у досягненні довгострокових конкурентних переваг. Вони наголошують на важливості інтеграції маркетингової стратегії в загальну систему управління підприємством та необхідності її адаптації до умов цифрової трансформації. Особливу увагу приділено інструментам аналізу середовища, визначенню цілей і вибору відповідних стратегій із урахуванням цифрових змін [19]. Процишин Ю. Т. трактує маркетингове планування як систематичний процес, що забезпечує узгодження маркетингових цілей підприємства з його загальною стратегією розвитку. Він підкреслює, що маркетингове планування включає аналіз ринкового середовища, визначення цільових сегментів, формулювання маркетингових цілей, розробку стратегій та тактик, а також контроль і оцінку результатів. Цей процес спрямований на забезпечення ефективної взаємодії підприємства з ринком та досягнення конкурентних переваг [26].

Для систематизації поглядів різних авторів доцільно узагальнити їхні підходи до маркетингового планування. Порівняльна характеристика основних акцентів представлена в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Порівняльна характеристика підходів до маркетингового планування

Автор / школа	На що робиться акцент	Ключові елементи планування	Роль цифрового середовища
Ф. Котлер	Орієнтація на потреби споживачів і ринок	Аналіз ринку, сегментація, формулювання цілей, комплекс маркетингу	Поглиблює аналітику, забезпечує персоналізацію взаємодії зі споживачами
М. Портер	Конкурентні стратегії та позиціонування	Аналіз галузевих сил, вибір типу конкурентної переваги	Розширює можливості моделювання конкурентного середовища

Продовження таблиці 1.1

О. Лабурцева, А. Мазаракі	Інтеграція маркетингового планування у стратегічне управління підприємством	Узгодження маркетингової стратегії із загальною стратегією розвитку	Обумовлює необхідність цифрової трансформації процесу планування
Ю. Процишин	Системність та послідовність етапів планування	Аналіз, постановка цілей, розробка стратегії й тактики, контроль	Підвищує оперативність і точність процедур за рахунок цифрових інструментів

Джерело: складено автором на основі [17; 25; 26].

Наведені в табл. 1.1 підходи демонструють різні акценти у трактуванні маркетингового планування: від орієнтації на споживача та ринок до зосередження на конкурентних стратегіях, інтеграції в систему управління підприємством і формалізації послідовних етапів планового процесу. Одночасно простежується зростання ролі цифрового середовища, яке впливає як на аналітичне підґрунтя, так і на інструментарій прийняття рішень.

Метою маркетингового планування є забезпечення досягнення цілей підприємства шляхом формування обґрунтованих рішень, заснованих на аналізі ринку, оцінці конкурентного середовища, потреб споживачів та можливостей підприємства. У цифровому середовищі ця мета реалізується через використання даних, аналітики та цифрових каналів взаємодії, що підвищує оперативність і точність маркетингових рішень.

До основних завдань маркетингового планування належать:

- аналіз ринкового середовища з використанням веб-аналітики й поведінкових даних;
- ідентифікація цільових сегментів на основі цифрових уподобань користувачів;

- формування SMART-цілей, що можуть коригуватися в реальному часі;
- вибір маркетингових стратегій з урахуванням можливостей цифрових каналів;
- визначення бюджету;
- формування системи контролю, заснованої на цифрових метриках ефективності.

Виконання цих завдань сьогодні значною мірою базується на застосуванні інструментів веб-аналітики, аналізі цифрової поведінки споживачів та технологій, що забезпечують коригування планових рішень у режимі реального часу.

Процес маркетингового планування охоплює низку етапів:

1. ситуаційний аналіз;
2. постановку цілей;
3. формування стратегії;
4. вибір інструментів;
5. планування ресурсів;
6. реалізацію;
7. контроль.

Сучасні технології дозволяють підвищити точність цих етапів завдяки використанню аналітичних інструментів, що забезпечують оперативне коригування стратегічних рішень.

Попри важливість маркетингового планування, цей процес має певні обмеження. Серед них - невизначеність ринкових умов, складність прогнозування поведінки споживачів, обмеженість інформації або її надмірний обсяг, ризики помилкової інтерпретації даних, а також залежність результативності планування від кваліфікації персоналу. У цифровому

середовищі додаються нові виклики: висока динамічність цифрових ринків, ризики кібербезпеки, залежність від технологічної інфраструктури та потреба у значних інвестиціях у цифрові рішення. Ці фактори зумовлюють необхідність адаптації традиційних підходів до планування відповідно до вимог цифрової економіки.

1.2. Особливості маркетингового планування в умовах цифрової економіки

Цифрова економіка є одним із ключових факторів трансформації сучасного бізнес-середовища, оскільки змінює способи створення цінності, організацію комунікацій та процеси прийняття управлінських рішень. Відповідно до визначення OECD, цифрова економіка ґрунтується на використанні цифрових даних як базового ресурсу, що формує нові моделі економічної діяльності, у яких значну роль відіграють аналітика, мережеві платформи та автоматизовані системи [22]. Д. Тапскотт підкреслює, що цифрова економіка характеризується переходом до мережевої взаємодії, де технології забезпечують прозорість, інтерактивність та швидкість комунікацій. Е. Бриньольфссон визначає її як економіку, у якій конкурентні переваги формуються на основі алгоритмів, прогнозних моделей та машинного навчання, що підсилюють точність і швидкість управлінських рішень [53].

У цих умовах трансформуються підходи до маркетингового планування: зростає роль даних, автоматизації, адаптивних стратегій та цифрових інструментів, які забезпечують гнучкість і можливість швидкого коригування планів. Цифрові технології впливають на всі етапи маркетингового планування - від збору інформації та формування цілей до реалізації заходів і подальшої оцінки результативності. Узагальнений вплив цифрових технологій на окремі елементи планування наведено на рис. 1.1.

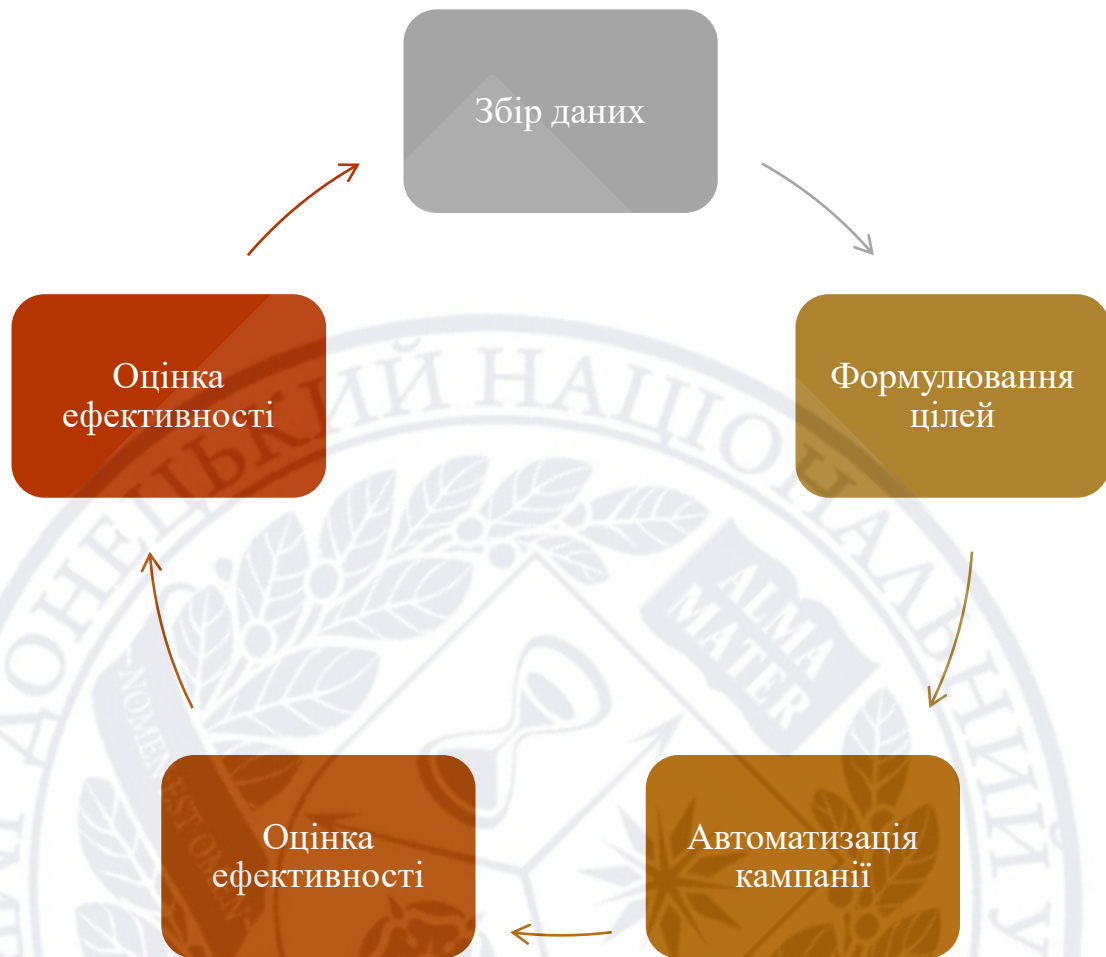


Рисунок 1.1 - Вплив цифрової економіки на маркетингове планування
Джерело: складено автором на основі [6; 22; 39].

На рис. 1.1 продемонстровано, що використання цифрових технологій змінює логіку маркетингового планування. На етапі збору даних застосовуються інструменти вебаналітики, що дають змогу отримувати поведінкові сигнали споживачів; під час формування цілей використовуються гнучкі KPI, які можуть змінюватися залежно від динаміки ринку; автоматизація кампаній забезпечує точність і швидкість реалізації маркетингових рішень; оцінювання результативності здійснюється на основі цифрових метрик, що дозволяє приймати коригувальні рішення в режимі реального часу. Такий підхід формує циклічну модель адаптивного планування.

Переваги цифрової трансформації для маркетингової діяльності включають:

- швидкий доступ до інформації,
- персоналізацію взаємодії зі споживачами,
- зростання точності бюджетування,
- підвищення ефективності контролю та застосування прогнозової аналітики [8; 11].

Разом з тим цифровізація породжує і низку ризиків, які необхідно враховувати.

До ключових недоліків цифрової трансформації належать:

- залежність від якості даних;
- ризики кібербезпеки;
- можливість викривлення аналітичних висновків через помилки алгоритмів;
- висока вартість впровадження технологій;
- складність інтеграції різних цифрових систем;
- швидке моральне старіння програмних рішень;
- брак цифрових компетенцій персоналу.

Додаткові виклики пов'язані з регуляторними обмеженнями щодо збирання та обробки персональних даних.

Істотні цифрові зміни відбуваються також на рівні інструментів реалізації маркетингових стратегій [35]. Подані на рис. 1.2 приклади сучасних цифрових інструментів, які впливають на ключові етапи маркетингового планування. Зокрема, аналітичні системи поглиблюють ситуаційний аналіз; цифрові комунікаційні канали сприяють сегментуванню та вибору цільової аудиторії; інструменти автоматизації оптимізують процес реалізації маркетингових кампаній; системи оцінювання ефективності надають точні дані для подальшого

коригування стратегії. Це демонструє перехід від лінійної моделі планування до інтерактивної, заснованої на принципах data-driven управління [10].



Рисунок 1.2 - Вплив цифрових технологій та на етапи маркетингового планування

Джерело: складено автором на основі [19; 20; 35]

Використання цифрових інструментів у маркетинговій діяльності стрімко зростає. Це обумовлено як розвитком технологій, так і зростаючими очікуваннями споживачів щодо персоналізованих та швидких рішень. Підприємства дедалі активніше впроваджують інноваційні платформи,

орієнтовані на автоматизацію процесів, глибоку аналітику та інтеграцію каналів комунікації. Такі зміни супроводжуються поступовим зростанням частки компаній, які застосовують цифрові технології в маркетингу. На рис. 1.3 представлено динаміку впровадження CRM-систем, маркетингової автоматизації та інструментів штучного інтелекту у 2019–2024 рр.

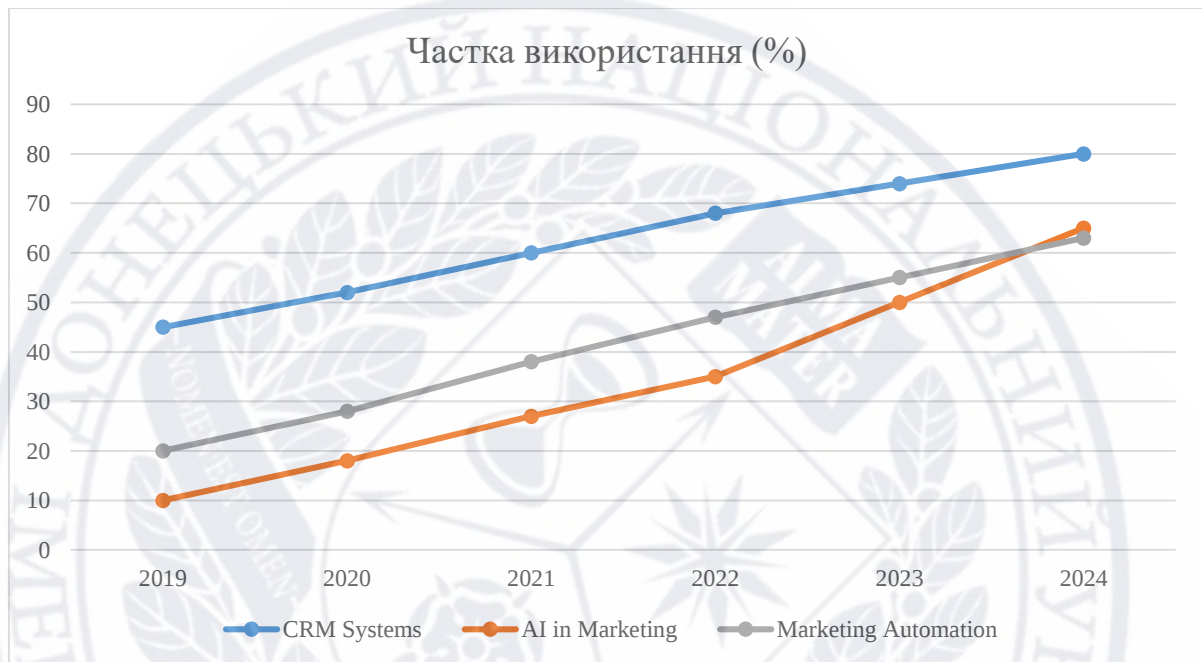


Рисунок 1.3 - Зростання використання цифрових технологій у маркетингу (2019–2024)

Джерело: складено автором на основі [6; 8; 9].

Дані на рис. 1.3 вказують на суттєве зростання цифрової зрілості підприємств. Найвищі темпи приросту спостерігаються у впровадженні технологій штучного інтелекту — з 10 % у 2019 р. до 65 % у 2024 р., що свідчить про активний перехід бізнесу до прогностичної аналітики. CRM-системи та інструменти маркетингової автоматизації також демонструють стабільне зростання, відображаючи переорієнтацію підприємств на персоналізовані комунікації та оптимізацію маркетингових процесів [12; 8].

1.3. Цифрові платформи та інструменти підтримки маркетингового планування підприємства

У цифровій економіці маркетингове планування спирається не лише на професійні компетентності фахівців, а й на інфраструктуру цифрових платформ, які забезпечують збирання, консолідацію та інтерпретацію даних, а також автоматизацію частини управлінських рішень. Цифрові інструменти виступають не стільки «додатками для роботи маркетолога», скільки елементами архітектури data-driven управління, що знижує невизначеність і підвищує швидкість реакції підприємства на зміни ринкового середовища.

З погляду логіки маркетингового планування цифрові інструменти доцільно групувати відповідно до ключових етапів планового циклу:

1. аналітичні платформи підтримують ситуаційний аналіз і прогнозування;
2. CRM-системи та платформи керування даними про клієнтів забезпечують сегментацію й формування цільових аудиторій;
3. системи автоматизації маркетингу відповідають за реалізацію й моніторинг кампаній;
4. інструменти цифрової реклами та контент-менеджменту використовуються для тактичного розподілу бюджету
5. оптимізації каналів комунікацій.

Такий підхід дозволяє оцінювати не окремий сервіс, а його внесок у побудову цілісної системи планування.

Ключовою відмінністю цифрових платформ від традиційних інструментів є їх здатність працювати з великими масивами даних у режимі реального часу, формувати прогнозні моделі попиту, будувати індивідуалізовані траєкторії взаємодії з клієнтами. CRM-системи Salesforce, Zoho CRM, HubSpot формують основу клієнтоорієнтованого планування, оскільки дозволяють оцінювати життєву цінність клієнта, рівень лояльності та ймовірність відтоку [10].

Аналітичні платформи бізнес-інтелекту: Power BI, Tableau, Google Data Studio перетворюють оперативні дані у систему стратегічних і тактичних показників, підвищуючи обґрунтованість планових рішень [9].

Платформи автоматизації маркетингу (Mailchimp, Marketo, ActiveCampaign, SendPulse) забезпечують реалізацію наперед спроектованих сценаріїв взаємодії зі споживачами та дозволяють тестувати паралельні варіанти кампаній. З позиції планування це створює можливість оперативно перерозподіляти бюджет відповідно до фактичної ефективності каналів комунікацій, що зменшує ризики помилкових рішень і посилює адаптивність маркетингової системи [7].

Особливе місце займають Customer Data Platforms (Segment, Bloomreach), які здійснюють інтеграцію даних з веб-сайту, застосунку, соціальних мереж та офлайн-каналів у єдиний профіль клієнта. Це дозволяє будувати точніші моделі сегментації та прогнозувати поведінку споживачів, що безпосередньо підвищує якість формування маркетингових цілей і вибору інструментів [4].

У табл. 1.2 наведено приклади цифрових інструментів, згрупованих за функціональним призначенням у системі маркетингового планування.

Таблиця 1.2 - Порівняння функціональних можливостей цифрових інструментів у маркетинговому плануванні

Інструмент	Основна функція	Рівень автоматизації	Можливість інтеграції	Особливості використання
Salesforce CRM	Управління відносинами з клієнтами	Високий	Так	Орієнтований на середній та великий бізнес
Google Analytics 4	Веб-аналітика та поведінковий аналіз	Середній	Так	Потребує налаштування подій та цілей

Продовження таблиці 1.2

Mailchimp	Автоматизація email-маркетингу	Високий	Частково	Зручний інтерфейс, обмеження безкоштовного плану
Power BI	Візуалізація даних та побудова дашбордів	Середній	Так	Потребує навичок моделювання даних

Джерело: складено автором на основі [7; 9; 10; 12].

Порівняльний аналіз табл. 1.2 показує, що інструменти з високим рівнем автоматизації та широкими інтеграційними можливостями (Salesforce CRM, Mailchimp) доцільно використовувати як «ядро» системи маркетингового планування, оскільки вони забезпечують стабільний обмін даними та підтримують багатоканальні кампанії. Натомість аналітичні платформи (Google Analytics 4, Power BI) виконують роль аналітичного шару, що забезпечує мінімізацію інформаційних асиметрій і підвищує точність сегментації.

Цифрові платформи сьогодні функціонують як екосистеми, що інтегрують модулі управління клієнтськими даними, аналітики, комунікацій та бюджетування. У межах такого середовища маркетингове планування перетворюється на безперервний цикл управління знаннями: підприємство може оперативно коригувати цілі, тестувати альтернативні сценарії, масштабувати успішні практики та оптимізувати витрати.

Практика провідних компаній свідчить, що найбільший ефект забезпечує поєднання CRM-, BI- та CDP-рішень. CRM формує глибоке розуміння клієнта, BI- агреговану картину результативності маркетингових активностей, CDP - узгодження даних на індивідуальному рівні. У такій конфігурації інструменти стають не допоміжними сервісами, а механізмом реалізації клієнтоорієнтованої стратегії.

Для ілюстрації рівня використання цифрових платформ у маркетинговому плануванні доцільно звернутися до узагальнених даних, поданих на рис. 1.4.

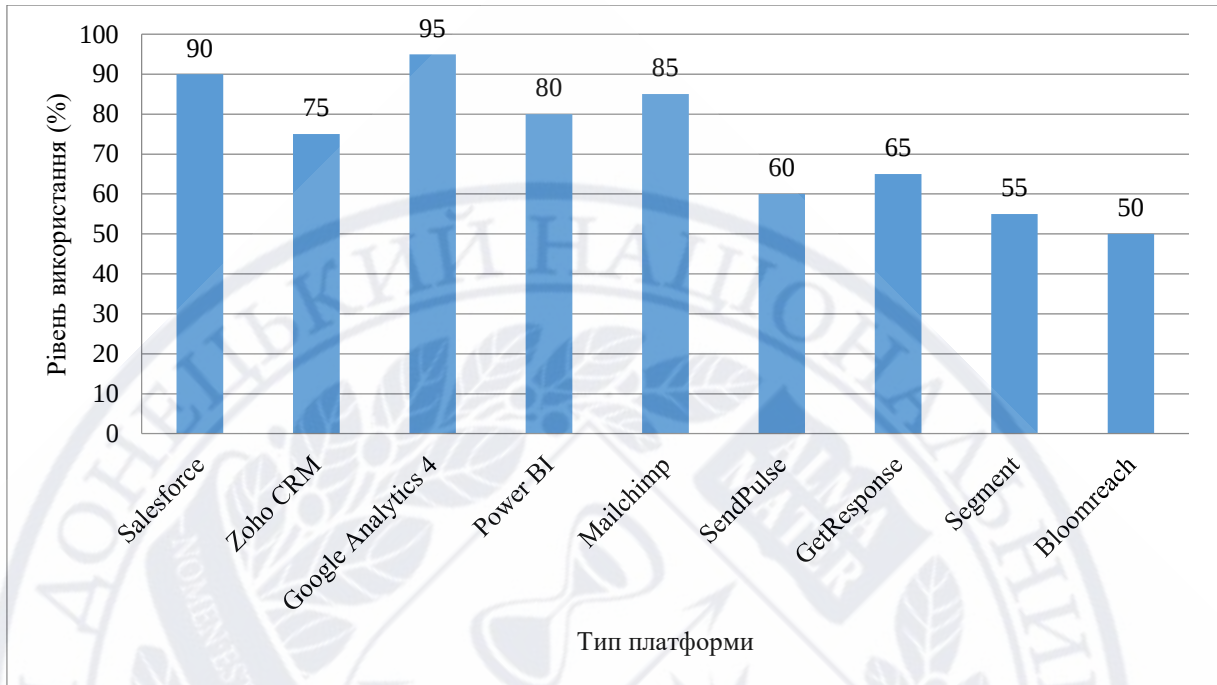


Рисунок 1.4 - Рівень використання цифрових платформ у маркетинговому плануванні

Джерело: складено автором на основі [16; 22].

Як видно з рис. 1.4, найвищий рівень використання мають такі платформи, як Salesforce (90%), Power BI (85%) та Google Analytics 4 (95%), що свідчить про пріоритет аналітичних та CRM-рішень у побудові маркетингових стратегій. Платформи Mailchimp і SendPulse також демонструють значне поширення завдяки своїй доступності та зручності для автоматизації комунікацій. Водночас системи Segment та Bloomreach, які належать до категорії Customer Data Platforms, використовуються переважно великими компаніями, що мають потребу в глибокій персоналізації даних [4].

Цифрові платформи та інструменти не лише розширюють технічні можливості маркетингової діяльності, а й змінюють саму логіку планування: від інтуїтивних рішень - до систематичного управління на основі даних, від

статичних річних планів - до адаптивних сценаріїв, що коригуються відповідно до поведінки споживачів і ринкової динаміки.

Отже, у першому розділі було уточнено теоретичні та методологічні засади маркетингового планування в умовах цифрової економіки. Узагальнено підходи провідних науковців до трактування сутності маркетингового планування, проведено їх порівняльний аналіз. Визначено мету й завдання маркетингового планування з урахуванням використання веб-аналітики, цифрових метрик та інструментів оперативного коригування рішень, а також окреслено його обмеження й ризики в умовах високої ринкової невизначеності та залежності від технологічної інфраструктури.

Розкрито особливості маркетингового планування в цифровій економіці крізь призму ключових наукових підходів. На основі графічних моделей проілюстровано вплив цифрових інструментів на етапи планового циклу, виявлено переваги та ризики цифрової трансформації.

Узагальнено роль цифрових платформ та інструментів у підтримці маркетингового планування. Систематизовано функціональне призначення CRM-систем, BI-платформ, сервісів маркетингової автоматизації та платформ управління клієнтськими даними (CDP), обґрунтовано критерії їх порівняння та показано, як поєднання цих рішень формує екосистему data-driven управління. Проаналізовано рівень поширення основних платформ у практиці підприємств і зроблено висновок, що саме інтегрована цифрова інфраструктура стає базою для побудови адаптивного, клієнтоорієнтованого та науково обґрунтованого маркетингового планування, що створює підґрунтя для подальших практичних досліджень у наступних розділах роботи.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АТ «ВІННИЦЯГАЗ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика АТ «Вінницягаз»

АТ «Вінницягаз» є оператором газорозподільної системи Вінницької області та забезпечує розподіл природного газу понад півмільйону побутових і комерційних споживачів. Підприємство функціонує в умовах державного регулювання, що визначає специфіку його діяльності та напряму маркетингової політики. Оскільки тарифна політика, технічні стандарти й умови безпеки формуються на національному рівні, компанія зосереджується на якісному сервісі, комунікаційній діяльності та цифровізації взаємодії зі споживачами.

Основними видами діяльності підприємства є експлуатація газорозподільних мереж, приєднання нових абонентів, технічне обслуговування обладнання, комерційний облік газу та організація клієнтського сервісу. Саме останні два напрями мають найбільший вплив на маркетингову діяльність, оскільки визначають якість комунікацій, частоту звернень споживачів, потребу в цифрових сервісах та роботу PR-підрозділу [11].

Акціонерне товариство «Оператор газорозподільної системи «Вінницягаз» є юридичною особою, зареєстрованою відповідно до законодавства України. Код ЄДРПОУ: 03338649

Дата створення підприємства: 03.11.1994 (припадає на період реформування газової галузі у 1990-х роках, коли відбувалося відокремлення функцій транспортування та розподілу природного газу).

Юридична адреса компанії: провулок Костя Широцького, 24, м. Вінниця, Вінницька область.

Організаційно-правова форма: акціонерне товариство, форма власності – акціонерна.

Основні цілі діяльності:

- забезпечення безперебійного та безпечного розподілу природного газу споживачам Вінницької області;
- обслуговування та модернізація газорозподільних мереж;
- приєднання нових абонентів, надання послуг споживачам та підвищення якості клієнтського сервісу.

До основних обмежень діяльності належить:

- державне регулювання тарифів;
- вимоги безпеки;
- залежність від загальнонаціональної політики у сфері енергетики.

Такі обмеження знижують можливості цінової конкуренції і зміщують акцент маркетингової діяльності у бік сервісу, інформування, цифровізації та підвищення довіри споживачів. Саме тому PR-комунікації, SMM та розвиток онлайн-сервісів набувають для оператора ГРМ ваги ключових маркетингових інструментів.

Подальший розвиток підприємства упродовж 2000-2020 років був спрямований на модернізацію газорозподільних мереж, удосконалення системи обліку та впровадження інструментів дистанційної взаємодії зі споживачами. Ці процеси стали основою для формування сучасних підходів до клієнтського сервісу, які сьогодні значною мірою визначають ефективність маркетингових рішень у сфері комунікацій, інформування та цифровізації.

У результаті реформування газорозподільної галузі підприємство отримало чітко структуровану систему управління, що охоплює технічні, фінансово-економічні, комерційні та адміністративні напрями діяльності. Така структура є типовою для операторів ГРМ та забезпечує оптимальний розподіл функцій. Водночас у контексті маркетингового аналізу важливим є те, що функції взаємодії зі споживачами та комунікаційного супроводу інтегровані в різні підрозділи, а не виділені в окремий маркетинговий департамент.

Організаційна структура АТ «Вінницягаз» подана на рис. 2.1 і включає такі ключові управлінські ланки:

1. Технічний директор - координує експлуатацію газорозподільних мереж, роботу аварійно-диспетчерської служби, метрологічні та облікові процеси. Цей напрям формує основу якості послуг, що прямо впливає на рівень довіри споживачів та потребує ефективної інформаційної підтримки.

2. Комерційний директор - здійснює управління взаємодією з побутовими та юридичними клієнтами, роботою центрів обслуговування споживачів та процесами комерційного обліку. Саме цей блок найбільше пов'язаний з маркетинговими завданнями, оскільки визначає якість клієнтського сервісу, інтенсивність звернень та потребу у цифрових каналах комунікації.

3. Директор з економіки та фінансів - відповідає за фінансовий контроль, бюджетування та економічне планування. Цей підрозділ визначає ресурсні можливості реалізації маркетингових програм, обсяг фінансування комунікаційних кампаній та рівень інвестицій у цифрові сервіси.

4. Директор з персоналу та адміністративних питань - забезпечує управління кадровими ресурсами, охороною праці та юридичним супроводом. У контексті маркетингової діяльності його роль полягає у формуванні компетентностей персоналу у сфері сервісу, комунікацій та роботи з цифровими інструментами.

5. Відділ по роботі з громадськістю та комунікаціями (PR/SMM) - ключовий підрозділ, який виконує фактичні маркетингові функції: ведення соціальних мереж, формування публічної комунікаційної політики, інформування населення про сервіси, тарифи та безпеку, реагування на запити й скарги. Саме цей відділ найбільш прямо пов'язаний із реалізацією маркетингових стратегій та розвитком digital-напрямів.

6. Відділ інформаційних технологій - забезпечує функціонування онлайн-кабінету, мобільного додатка, чат-ботів, а також технічну підтримку

інтеграційних і аналітичних систем. Він є технологічною основою для впровадження цифрових маркетингових інструментів та збору даних про поведінку споживачів.

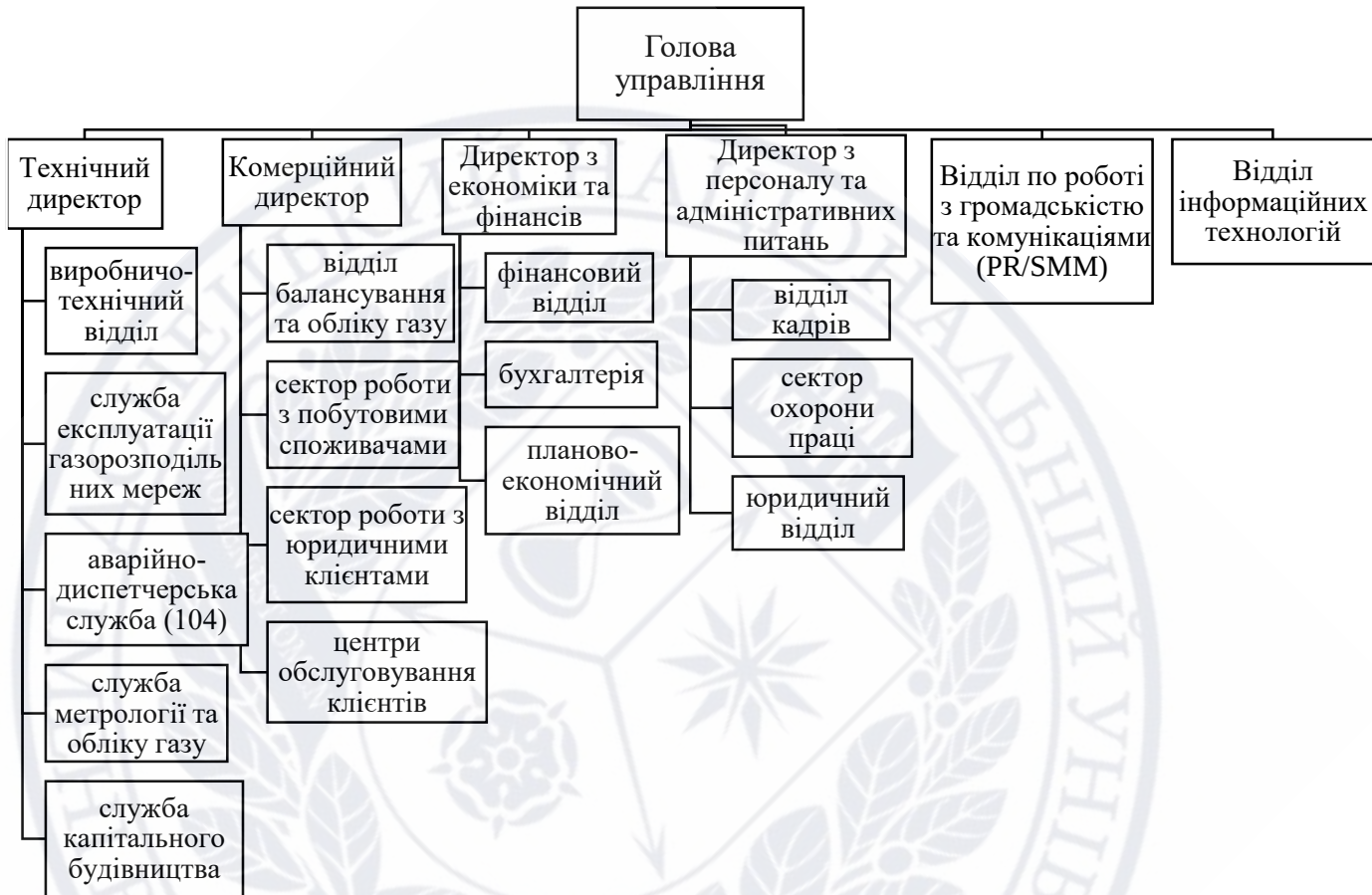


Рисунок 2.1 - Організаційна структура АТ «Вінницягаз»

Джерело: побудовано на основі даних власних досліджень

Аналіз структури на рис. 2.1 дає змогу визначити, що маркетингові функції підприємства не виділені в окремий відділ, а розподілені між кількома службами. Це характерно для операторів ГРМ, де комунікаційна робота інтегрована у загальну систему обслуговування клієнтів. Найбільший вплив на маркетингову активність має відділ по роботі з громадськістю, діяльність якого охоплює SMM, PR, кризові повідомлення та інформування про цифрові сервіси. Водночас IT-відділ забезпечує технологічну базу digital-напряму, а комерційні служби

формують фактичний клієнтський досвід, який є ключовим компонентом сучасного маркетингу.

У контексті цифрової економіки така організаційна модель створює як переваги (гнучкість, швидкий обмін інформацією між функціональними підрозділами), так і певні обмеження. Зокрема, відсутність окремого маркетингового відділу ускладнює структуроване планування маркетингових кампаній та аналітику ефективності. Водночас інтеграція маркетингових функцій у систему клієнтського сервісу дає змогу більш точно враховувати потреби споживачів та концентрувати ресурси на розвитку digital-каналів.

Виробничо-ресурсний потенціал АТ «Вінницягаз» формується за рахунок розгалуженої газорозподільної інфраструктури області, яка забезпечує виконання основних операційних процесів підприємства: розподіл природного газу споживачам різних категорій, аварійно-диспетчерське реагування, технічне обслуговування мереж, приєднання нових абонентів та організацію комерційного обліку.

Для оцінювання масштабів господарської діяльності підприємства доцільно проаналізувати ключові економічні показники, представленні в табл. 2.1. Вони відображають динаміку активів, власного капіталу, доходів і фінансових результатів та дозволяють визначити загальні тенденції розвитку підприємства у 2022–2024 рр.

Таблиця 2.1 - Загальні показники економічної діяльності АТ «Вінницягаз» у 2022–2024 рр., тис. грн

Рік	Активи	Власний капітал	Чистий дохід	Собівартість	Чистий результат
2022	1847518	-672959	1269257	1335297	-330798
2023	1337230	-955918	994543	751651	-56139
2024	1209333	-1332658	67352	135406	-375226

Джерело: побудовано на основі даних власних досліджень

Завдяки табл. 2.1 бачимо, що загальна сума активів підприємства протягом 2022–2024 рр. зменшилася більш ніж на третину, що свідчить про поступове скорочення ресурсної бази. Власний капітал упродовж усього періоду залишався від’ємним і мав тенденцію до подальшого зниження, що є індикатором фінансової нестабільності.

Доходи підприємства демонстрували різке падіння: з понад 1,2 млрд грн у 2022 р. до лише 67 млн грн у 2024 р. Водночас витрати також скорочувалися, проте залишалися вищими за доходи, що зумовило формування збитків у всі роки аналізованого періоду. Ці показники вказують на кризовий фінансовий стан та негативні тенденції у розвитку підприємства.

Динаміка активів та власного капіталу представлено на рис. 2.2.

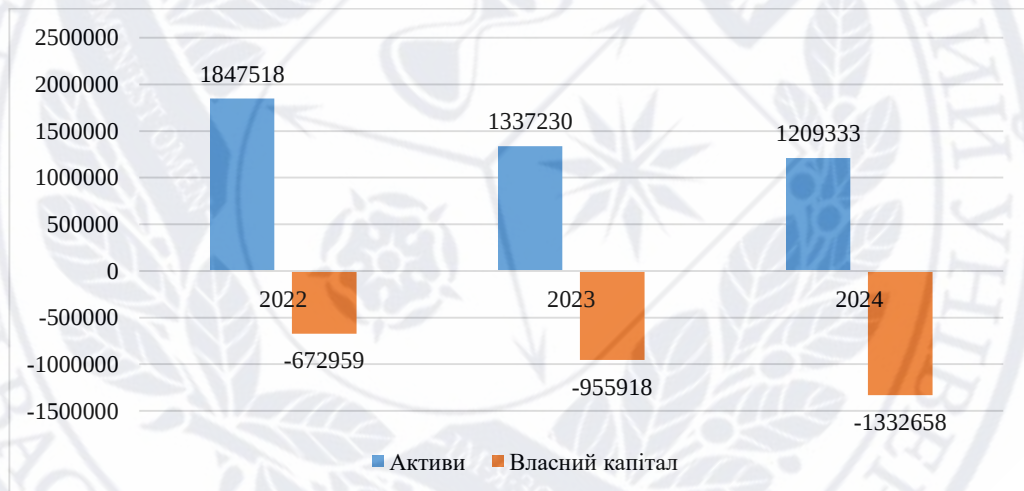


Рисунок 2.2 - Динаміка активів та власного капіталу АТ «Вінницягаз» у 2022–2024 рр.

Джерело: побудовано на основі даних власних досліджень

Порівняльний аналіз, представлений на рис. 2.2, демонструє односпрямоване зниження як активів, так і власного капіталу, причому темпи падіння капіталу перевищують темпи скорочення активів. Це свідчить про погіршення фінансової стійкості та підвищення ризиків ліквідності. Газорозподільні компанії функціонують у жорстко регульованому середовищі,

тому фінансові коливання напряду пов'язані з тарифною політикою, обсягами споживання та інвестиційними програмами, затверджуваними регулятором.

З точки зору маркетингової діяльності такі фінансові тенденції мають кілька важливих наслідків. По-перше, обмежений фінансовий ресурс зменшує можливості для розвитку цифрових сервісів, модернізації комунікаційних каналів та проведення інформаційних кампаній. По-друге, в умовах зниження доходів підприємство вимушене переорієнтовуватися на малобюджетні інструменти взаємодії зі споживачами, зокрема цифрові канали, онлайн-сервіси та SMM-комунікації. По-третє, фінансова нестабільність підвищує вимоги до ефективності маркетингових рішень та посилює роль клієнтоорієнтованих стратегій.

Грошові потоки є важливою характеристикою загальної фінансової стабільності підприємства, проте у контексті маркетингового аналізу вони насамперед дозволяють оцінити реальні можливості фінансування комунікаційних програм, цифрових сервісів та клієнтського сервісу. Для операторів газорозподільної системи, зокрема АТ «Вінницягаз», рівень ліквідності прямо впливає на обсяг ресурсів, які можуть спрямовуватися на інформування населення, розвиток digital-каналів і підтримку репутаційних проєктів.

У табл. 2.2 наведено динаміку грошових потоків підприємства за 2022–2024 рр.

Таблиця 2.2 - Динаміка руху грошових коштів АТ «Вінницягаз» у 2022–2024 рр., тис. грн

Рік	Операційна діяльність	Інвестиційна діяльність	Фінансова діяльність	Чистий рух коштів
2022	75893	-45028	-23860	7005
2023	25153	-23357	-5224	-3428
2024	-4326	1512	-3482	-6296

Джерело: побудовано на основі даних власних досліджень

На основі даних табл. 2.2 видно, що позитивний чистий грошовий потік спостерігався лише у 2022 році, тоді як у наступні роки підприємство фіксувало відтік коштів. Для маркетингової діяльності це означає зменшення фінансових можливостей: підприємство змушене обмежувати обсяг програм у сфері PR, соціальних комунікацій і digital-напрямів. Особливо критичним є результат 2024 року, коли операційна діяльність стала збитковою, що зменшує гнучкість бюджетного планування та ускладнює реалізацію маркетингових ініціатив, які потребують довгострокових інвестицій.

Співвідношення чистого доходу та собівартості є основою формування ресурсів для маркетингової діяльності. На рис. 2.3 подано їхню динаміку за 2022–2024 рр.

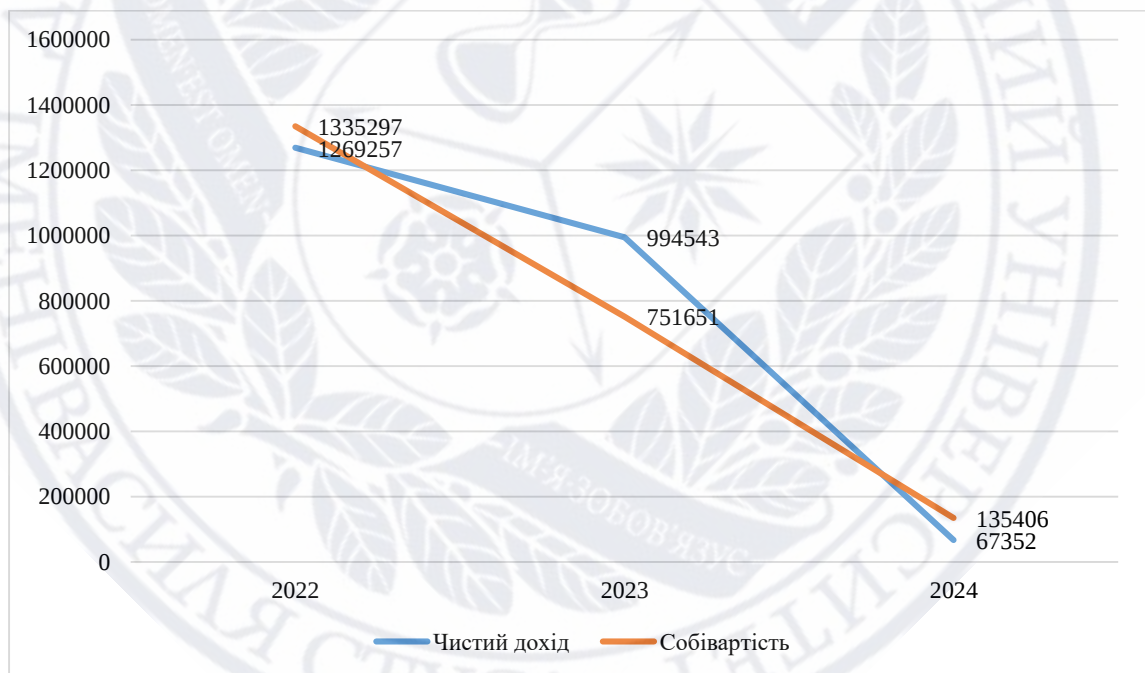


Рисунок 2.3 – Динаміка доходу та собівартості АТ «Вінницягаз» у 2022–2024 рр.

Джерело: побудовано на основі даних власних досліджень

Аналіз співвідношення доходу та собівартості, поданого на рис. 2.3, засвідчує різке звуження операційної маржі АТ «Вінницягаз» у 2022–2024 рр.

Падіння чистого доходу випереджало зниження витрат, що сформувало стійку збитковість підприємства. Така динаміка вказує на ослаблення фінансової спроможності та обмежує можливості для розширення маркетингової діяльності. Зокрема, нестача ресурсів зумовлює скорочення інвестицій у комунікаційні програми, обмеження оновлення сервісних каналів та підвищує залежність від недорогих цифрових інструментів просування. У контексті цифрової економіки це підсилює потребу у точнішому плануванні та аналітиці, оскільки маркетингові рішення мають прийматися з урахуванням жорстких бюджетних обмежень і зростаючих вимог до ефективності кожного каналу взаємодії зі споживачами.

Рентабельність є важливим індикатором економічної стійкості підприємства, оскільки відображає здатність покривати витрати власними доходами. Для АТ «Вінницягаз» динаміка рентабельності у 2022–2024 рр. є показовою, оскільки демонструє реакцію підприємства на зовнішні шоки, зміну тарифної політики та трансформацію структури витрат. Ці показники дозволяють оцінити, наскільки фінансові умови обмежують можливості підприємства інвестувати у маркетингові та цифрові ініціативи. Узагальнені значення подано у табл. 2.3.

Таблиця 2.3 - Рентабельність діяльності АТ «Вінницягаз» у 2022–2024 рр., %

Рік	Чистий результат	Чистий дохід	Рентабельність, %
2022	-330798	1269257	-26,06
2023	-56139	994543	-5,64
2024	-375226	67352	-557,11

Джерело: побудовано на основі даних власних досліджень

Дані табл. 2.3 свідчать про сталу збитковість підприємства, однак ключовим є не сам факт від'ємної рентабельності, а причини різкої волатильності показника. Зниження рентабельності у 2024 р. зумовлене не погіршенням

операційної ефективності, а структурною деформацією доходів: різким скороченням надходжень за збереження майже незмінної витратної моделі. Для маркетингу це означає перехід до режиму ресурсної економії, коли ефективність комунікацій оцінюється не масштабом охоплення, а здатністю забезпечувати вимірюваний операційний ефект - зменшення навантаження на офлайн-канали, підвищення точності таргетування та автоматизацію взаємодії зі споживачами. Умови від'ємної рентабельності підсилюють значення цифрових інструментів, адже саме вони дозволяють підтримувати контакт із клієнтами без суттєвих додаткових витрат.

З метою глибшого розуміння тенденцій розвитку галузі та визначення потенціалу підприємства було проведено на рис. 2.4 аналіз динаміки потенційної ємності ринку розподілу природного газу у Вінницькій області за 2022–2024 рр. Ємність визначалась на основі поєднання обсягів споживання та рівня тарифів [12], [13], [14].

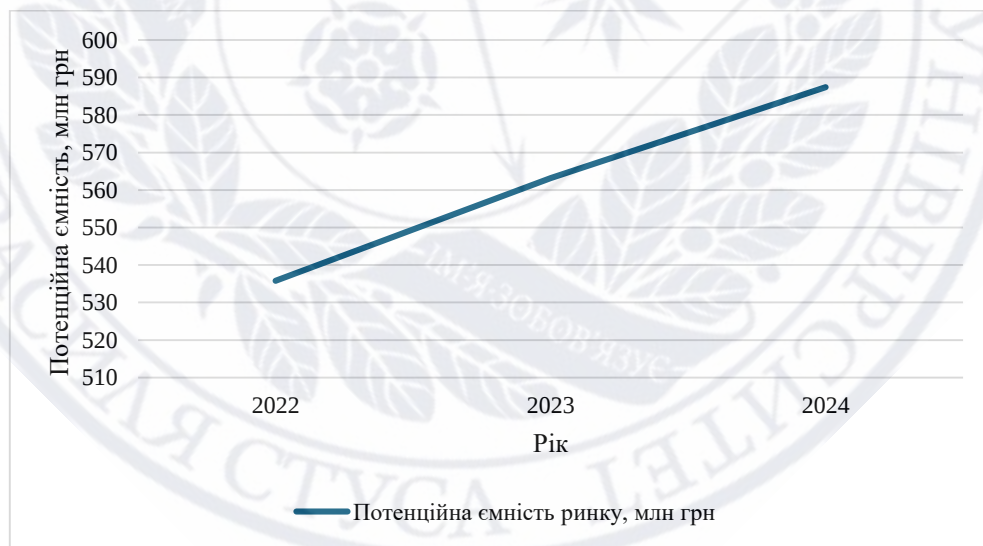


Рисунок 2.4 - Динаміка потенційної ємності ринку розподілу природного газу у Вінницькій області (2022–2024 рр.)

Джерело: побудовано на основі даних власних досліджень

Динаміка потенційної ємності ринку, подана на рис. 2.4, демонструє

тенденцію до поступового зростання, що формує сприятливі передумови для розвитку сервісних та цифрових продуктів оператора ГРМ. Зростання вартісного виміру ринку відбувається навіть за умов коливання фактичного споживання, що свідчить про підвищення ролі тарифної політики та ефективності обслуговування. Для маркетингової діяльності це означає зміщення акценту з охоплення ринку на якість взаємодії зі споживачами, зокрема через цифрові сервіси, які забезпечують прозорість операцій, швидкість обслуговування та зменшення транзакційних витрат. Наявність зростаючої ринкової ємності підтверджує доцільність інвестицій у digital-напрямок як у ключовий інструмент утримання клієнтської бази. Чистий фінансовий результат є інтегральною характеристикою ефективності діяльності підприємства. Його динаміка визначає обсяг ресурсів, доступних для розвитку клієнтських сервісів, впровадження цифрових технологій та підтримання комунікаційної активності. У випадку АТ «Вінницягаз» аналіз фінансових результатів у 2022–2024 рр. дозволяє оцінити, наскільки підприємство може інвестувати в маркетингові інструменти, автоматизацію та підвищення якості взаємодії зі споживачами. Узагальнені зміни відображено на рис. 2.5.

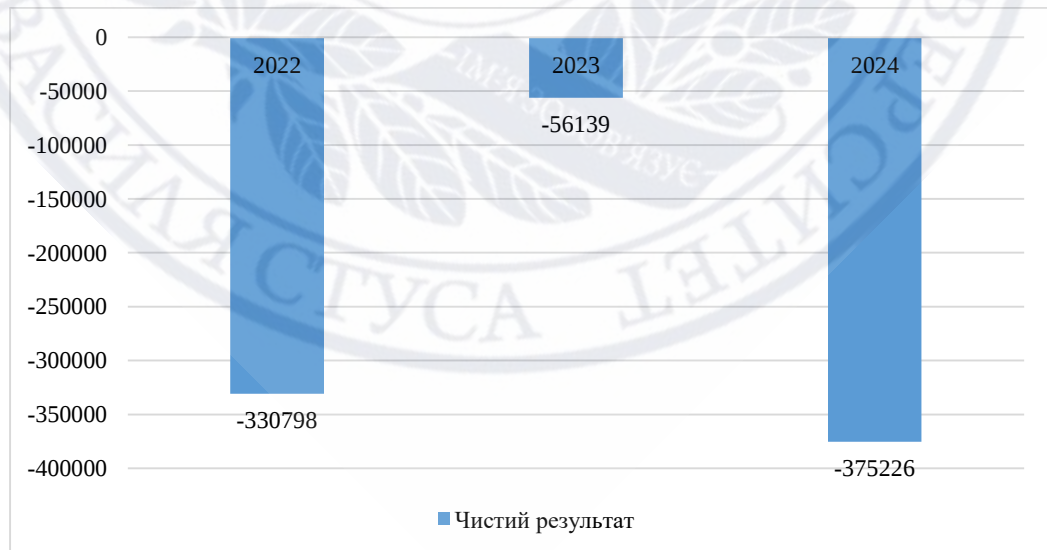


Рисунок 2.5 - Чистий фінансовий результат АТ «Вінницягаз» у 2022–2024 рр.

Джерело: побудовано на основі даних власних досліджень

Динаміка чистого фінансового результату за 2022–2024 рр. на рис. 2.5 вказує на системну збитковість, але з маркетингової точки зору визначальними є не обсяги збитків, а структурні фактори, що їх формують. Погіршення фінансового результату пов'язане з високою собівартістю регульованих послуг і обмеженими можливостями впливу підприємства на тариф. В таких умовах маркетинг перестає бути витратною статтею і стає інструментом оптимізації операційних процесів, що знижує навантаження на контакт-центр, скорочує повторні звернення та прискорює отримання клієнтом необхідної інформації. Відсутність стабільного фінансового результату підсилює потребу у цифрових рішеннях, які мінімізують витрати, зокрема автоматизація заявок, self-service технології, особистий кабінет, push-сповіщення, чат-боти. Таким чином, навіть у збиткових умовах маркетинг виконує функцію підвищення ефективності діяльності підприємства, а не лише інформування.

2.2. Оцінка стану та ефективності маркетингової діяльності АТ «Вінницягаз»

Маркетингова діяльність АТ «Вінницягаз» формується в умовах регульованого ринку, що істотно впливає на можливості підприємства у сфері планування комунікацій та розвитку сервісів. Оскільки компанія не конкурує на тарифному рівні та не має гнучкості у ціноутворенні, маркетинг набуває нематеріального характеру: його результативність визначається передусім якістю інформування, доступністю цифрових сервісів, прозорістю взаємодії зі споживачами та здатністю підтримувати довіру до оператора критичної інфраструктури. Відповідно, оцінювання маркетингової діяльності потребує не стільки аналізу продажів, скільки дослідження взаємодії з клієнтами та рівня диджиталізації.

З огляду на це для визначення стратегічних перспектив підприємства застосовано матрицю McKinsey, яка дає змогу співвіднести привабливість

окремих напрямів діяльності з конкурентними позиціями компанії. У табл. 2.4 узагальнено результати такого оцінювання та визначено місце ключових сегментів у структурі бізнесу.

Таблиця 2.4 - Оцінка стратегічних зон господарювання АТ «Вінницягаз»
(за матрицею McKinsey)

Стратегічна зона господарювання	Привабливість ринку	Конкурентна позиція	Стратегічна позиція	Рекомендації
Розподіл природного газу для населення	Висока	Висока	Зона зростання	Підтримувати лідерство, розвивати онлайн-сервіси та програми лояльності
Обслуговування бізнес-клієнтів	Середня	Висока	Зона вибіркового розвитку	Зміцнювати відносини з клієнтами через персоналізацію сервісів
Цифрові сервіси (кабінет, додаток)	Висока	Середня	Зона інвестицій	Посилювати інвестиції у цифрову інфраструктуру та кіберзахист
PR та іміджева діяльність	Середня	Середня	Зона підтримки	Акцент на репутаційних кампаніях і партнерствах з громадами
Технічне обслуговування мереж	Низька	Висока	Зона стабільності	Оптимізувати витрати, впроваджувати інноваційні технології

Джерело: побудовано на основі даних власних досліджень

Результати табл. 2.4 свідчать, що потенціал розвитку напрямів

підприємства є нерівномірним. Сегмент розподілу газу для населення зберігає найстійкішу позицію та виступає базою бізнес-моделі. Натомість цифрові сервіси мають високий ринковий потенціал, але потребують інвестицій для посилення конкурентної позиції. Це підкреслює роль цифрової трансформації як ключового чинника підвищення ефективності маркетингових процесів, оскільки саме ІТ-рішення дають змогу розширити комунікаційні можливості та перейти до персоналізованої взаємодії зі споживачами.

PR- та комунікаційний напрям перебуває у зоні підтримки, що вказує на потребу оптимізувати підходи до роботи з аудиторією. Сегмент обслуговування бізнес-клієнтів має середні перспективи розвитку, зумовлені помірною динамікою цього ринку. Загалом результати аналізу за матрицею McKinsey свідчать, що пріоритетами маркетингової політики мають стати розвиток цифрових сервісів та підсилення інформаційних комунікацій, тоді як технічні напрями виконують підтримувальну функцію.

Для визначення сучасного етапу розвитку АТ «Вінницягаз» було використано модель життєвого циклу підприємства. Вона відображає послідовність стадій, які проходить будь-яка організація у своєму розвитку: впровадження, зростання, зрілість та спад. На рис. 2.6 наведено схематичне зображення життєвого циклу підприємства з позначенням етапу, на якому перебуває АТ «Вінницягаз».

Аналіз рис. 2.6 показує, що підприємство перебуває на стадії зрілості, яка характерна стійкістю операційної діяльності та обмеженим потенціалом зростання. Для маркетингової діяльності це означає зміщення акценту на утримання клієнтів, підвищення якості сервісу та розвиток цифрових каналів, які дозволяють зменшити витрати та підтримувати сталі комунікації зі споживачами в умовах регульованого ринку.

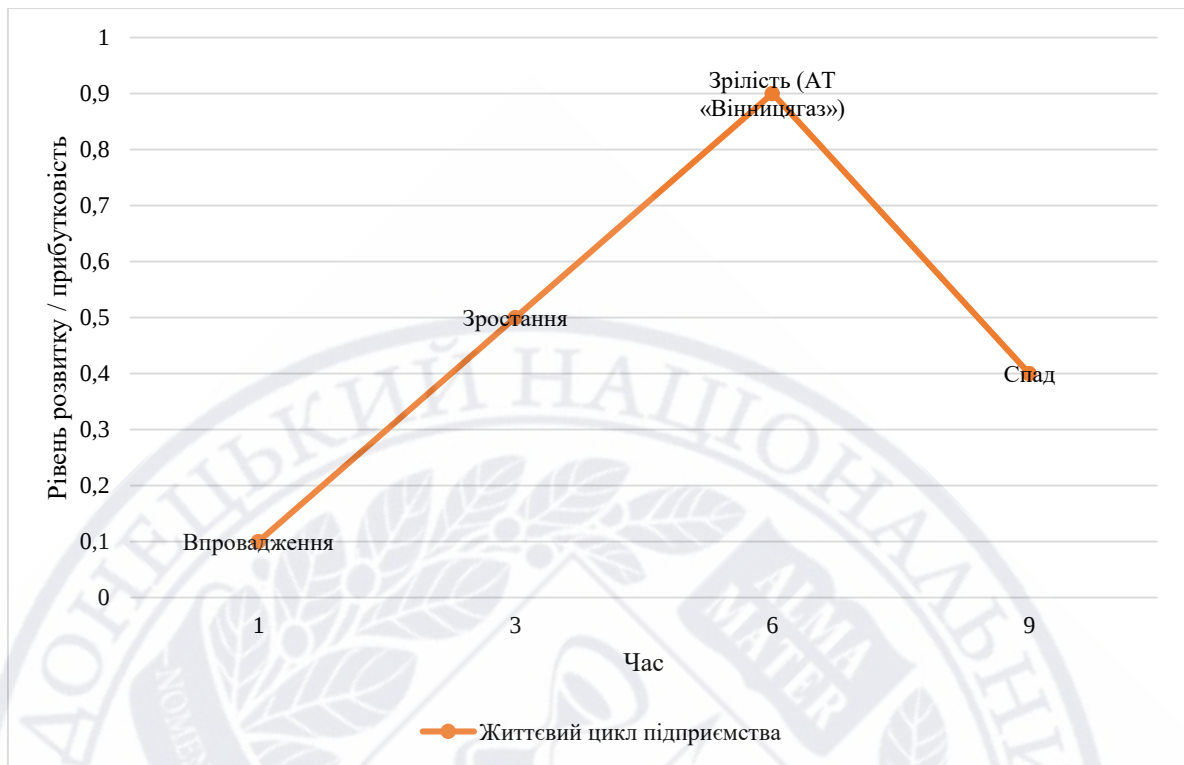


Рисунок 2.6 – Життєвий цикл АТ «Вінницягаз»

Джерело: побудовано на основі даних власних досліджень

Для узагальнення особливостей фінансування маркетингової діяльності доцільним є графічне подання, яке дозволяє оцінити пріоритетність окремих напрямів комунікацій. На рис. 2.7 відображено структуру маркетингових витрат АТ «Вінницягаз» у 2024 році, що дає змогу визначити баланс між традиційними та цифровими інструментами.

Рис. 2.7 свідчить, що домінуючу частку витрат становлять соціальні інформаційні кампанії (40%), що відповідає соціально орієнтованому характеру діяльності підприємства. Значущою залишається і частка PR-активностей (22%), які забезпечують стабільність репутаційних комунікацій. Питома вага digital-реклами (20%) підтверджує поступовий перехід підприємства до цифрових каналів взаємодії.

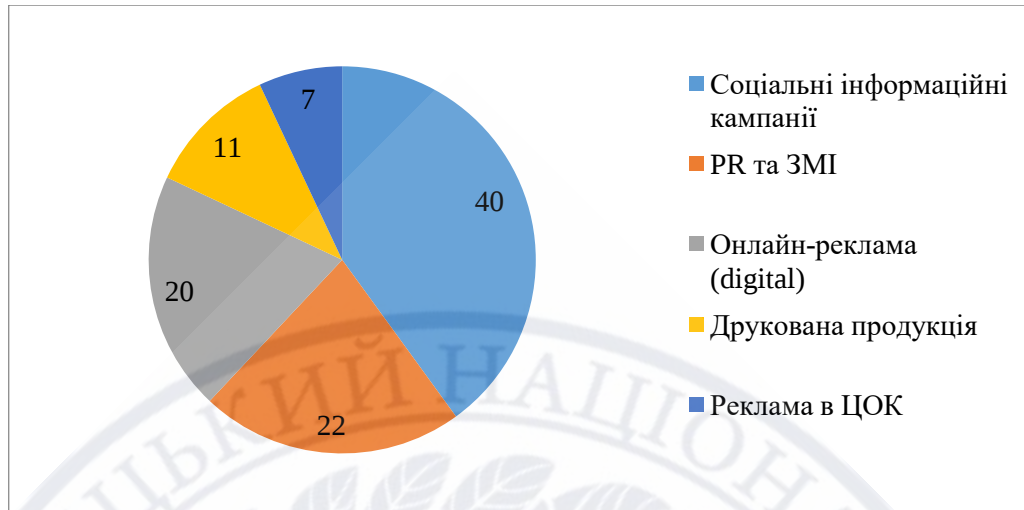


Рисунок 2.7 - Структура маркетингових витрат АТ «Вінницягаз» у 2024 році

Джерело: побудовано на основі даних власних досліджень

Натомість офлайн-інструменти — друкована продукція (11%) та реклама в ЦОК (7%) — мають другорядне значення, що відображає загальну тенденцію скорочення традиційних каналів комунікації в умовах цифрової трансформації.

Для оцінки змін у використанні цифрових каналів взаємодії з клієнтами доцільним є аналіз динаміки, представлено на рис. 2.8.

Як відображено на рис. 2.8, поступове зміцнення позицій digital-каналів. За три роки кількість користувачів онлайн-кабінету зросла на 17%, а частка електронних звернень - з 24% до 38%. Така динаміка зумовлена як підвищенням зручності цифрових сервісів, так і цілеспрямованими інформаційними кампаніями підприємства. Зростання частки онлайн-комунікацій має прямий економічний ефект: електронні звернення є значно дешевшими для обробки та дозволяють скоротити навантаження на кол-центр. Це підтверджує, що інвестиції у digital-напрями є стратегічно виправданими та забезпечують підвищення ефективності маркетингової діяльності.

Важливим каналом маркетингової взаємодії стають соціальні мережі. Динаміку охоплення та рівня взаємодії аудиторії підприємства подано на рис. 2.9.

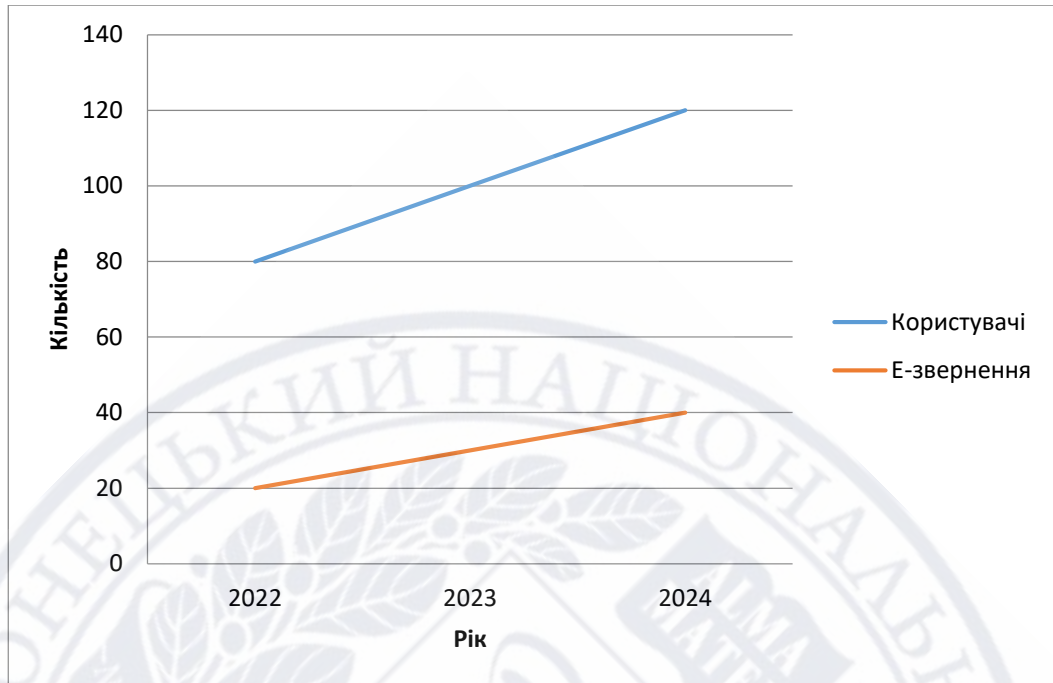


Рисунок 2.8 - Динаміка цифрової активності споживачів АТ «Вінницягаз» у 2022–2024 рр.

Джерело: побудовано на основі даних власних досліджень

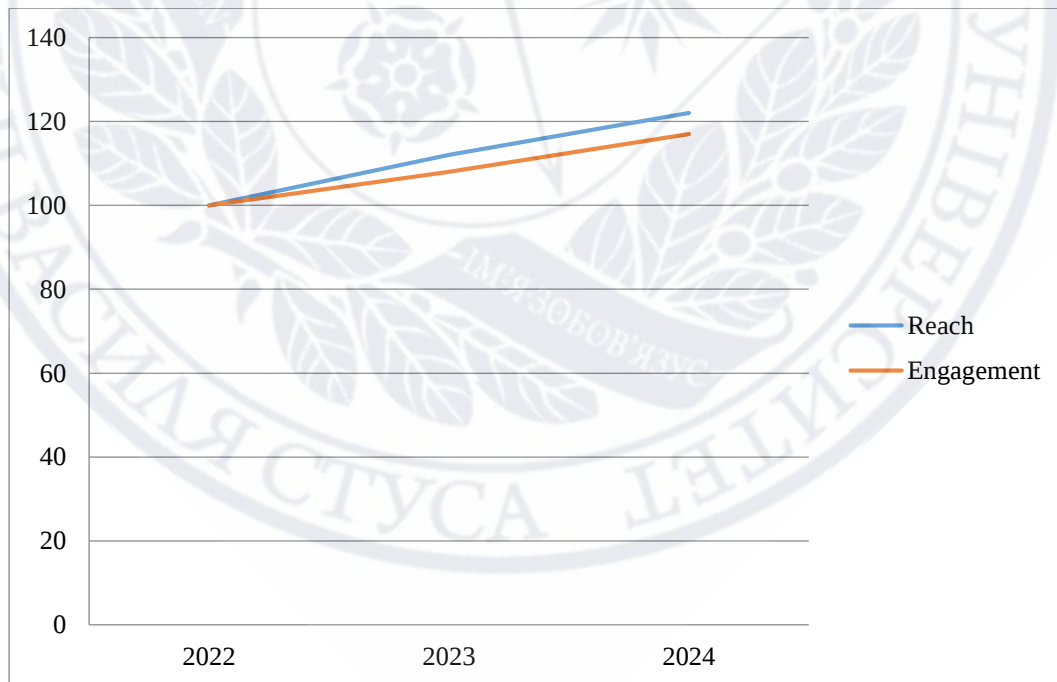


Рисунок 2.9 - Показники активності аудиторії у соціальних мережах АТ «Вінницягаз» у 2022–2024 рр.

Джерело: побудовано на основі даних власних досліджень

Порівняння результатів за три роки демонструє стаке зростання активності аудиторії: охоплення збільшилося приблизно на 22%, а взаємодія — на 17%. Ця позитивна динаміка зумовлена зміною контентної політики: підприємство частіше використовує відеоформати, інфографіку та тематичні роз'яснення, що підвищує залученість користувачів. Зменшення частки негативних реакцій підтверджує ефективність переходу до більш прозорої й структурованої моделі комунікацій.

У контексті маркетингової діяльності підвищення взаємодії свідчить про зростання довіри до цифрових каналів підприємства та ефективність SMM як інструменту репутаційного менеджменту. Для регульованої сфери це критично, адже саме соціальні мережі стають основним майданчиком для пояснення тарифів, популяризації цифрових сервісів і швидкого реагування на запити споживачів.

Для узагальнення сильних і слабких сторін підприємства, а також чинників зовнішнього середовища використано SWOT-аналіз, результати якого структуровано на рис. 2.10.

SWOT-матриця на рис. 2.10 відображає, що основні обмеження розвитку пов'язані не зі станом ринку, а з регуляторними умовами функціонування оператора ГРМ. Залежність від тарифної політики та обмежені бюджети стримують оновлення цифрової інфраструктури й уповільнюють автоматизацію маркетингових процесів. Слабка інтегрованість інформаційних систем ускладнює формування єдиної комунікаційної стратегії та зменшує можливості персоналізації взаємодії зі споживачами.

Водночас у підприємства наявні суттєві можливості: зростання попиту на цифрові сервіси, готовність споживачів до онлайн-взаємодії, а також розширення партнерств із громадами. Поєднання сильних виробничих компетенцій із розвитком digital-платформ формує потенціал для посилення репутаційної стійкості та підвищення ефективності маркетингових комунікацій.

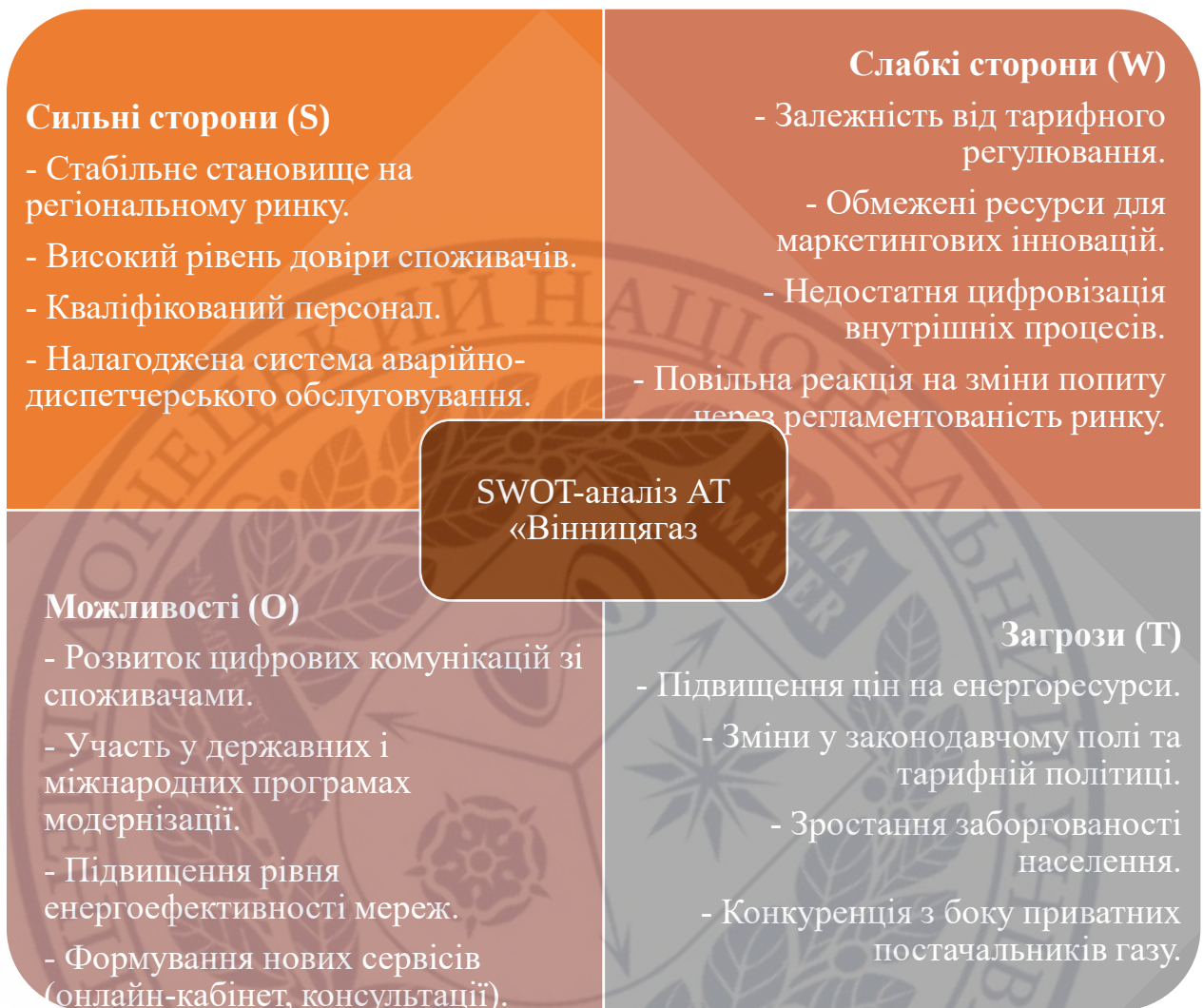


Рисунок 2.10 - SWOT-аналіз діяльності АТ «Вінницягаз»

Джерело: побудовано на основі даних власних досліджень

Стратегічна оцінка напрямів маркетингової діяльності АТ «Вінницягаз» потребує врахування умов регульованого ринку та впливу цифрової трансформації на поведінку споживачів. Для визначення потенціалу розвитку основних напрямів було використано матрицю BCG, яка дозволяє зіставити позиції підприємства залежно від темпів зростання ринку та відносної частки у відповідних сегментах. На рис. 2.11 наведено розміщення ключових напрямів діяльності підприємства у межах чотирьох квадрантів моделі.

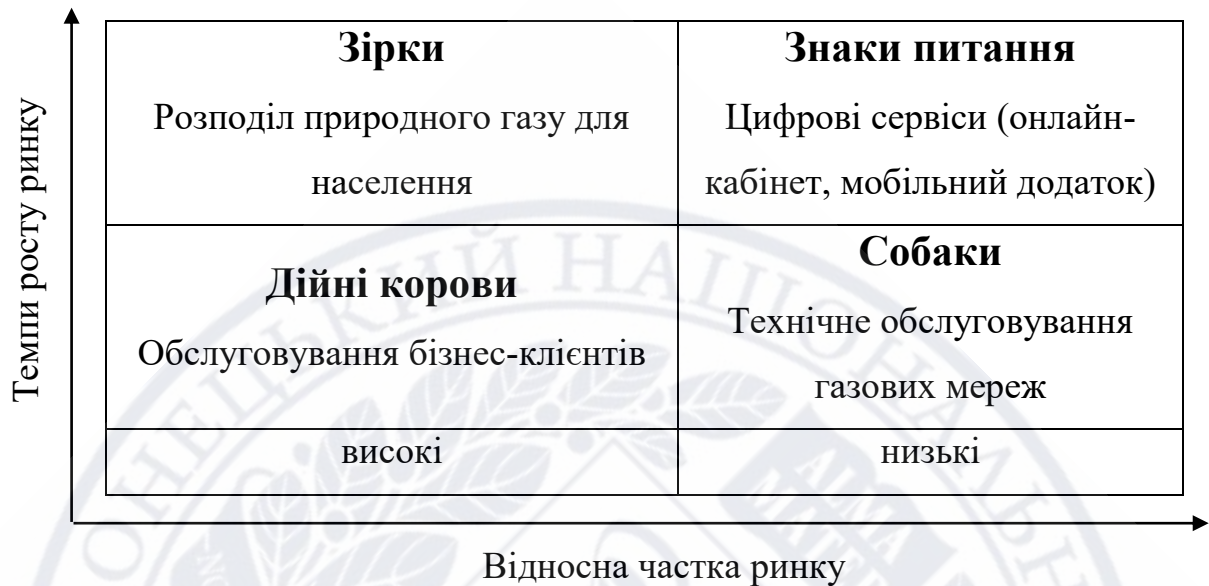


Рисунок 2.11 - Матриця БКГ для основних напрямів діяльності
АТ «Вінницягаз»

Джерело: побудовано на основі даних власних досліджень

Як видно зі структури на рис. 2.11, діяльність із розподілу природного газу для населення характеризується високою часткою та стабільним ринковим попитом, що зумовлює зміцнення позиції підприємства саме в цьому сегменті. Для маркетингу це означає доцільність подальшої концентрації ресурсів на інформуванні споживачів, розвитку сервісної підтримки та розширенні digital-каналів, що здатні підвищити рівень довіри та зменшити навантаження на офлайн-інфраструктуру.

Сектор роботи з бізнес-клієнтами перебуває у зоні напрямів зі стійкою, але обмеженою динамікою. Саме тому ефективність маркетингової активності тут визначається якістю взаємодії, персоналізацією та впровадженням сервісних рішень, що враховують специфіку корпоративних споживачів.

Цифрові сервіси (онлайн-кабінет та мобільний застосунок), розміщені у

площині «Знаків питання», засвідчують значний потенціал подальшого розвитку ринку цифрових рішень, однак їхня частка ще не є достатньо сформованою. Це вимагає інвестицій у функціональність, розширення аналітичних можливостей та системну роботу над залученням користувачів. У контексті цифрової економіки саме цей напрям здатний забезпечити структурні зміни у взаємодії підприємства зі споживачами.

Для поглиблення аналізу стратегічних орієнтирів діяльності підприємства та визначення можливостей подальшого розвитку застосовано матрицю «ринок–продукт» І. Ансоффа. Її використання дає змогу оцінити, які комбінації ринків і продуктів формують потенціал зростання, а які потребують перегляду або модернізації. Такий підхід дозволяє пов'язати стратегічні рішення з поточним рівнем цифровізації, структурою попиту та можливостями розширення сервісів для різних груп споживачів. Схему стратегічних альтернатив представлена на рис. 2.12.

Ринок	Існуючий	Покращення якості обслуговування та розширення онлайн-сервісів для населення й бізнесу.	Розширення географії обслуговування, залучення нових споживачів у громадах області.
	Новий	Впровадження інноваційних рішень – систем Smart Metering, цифрового моніторингу та інструментів для енергоефективності.	Запуск нових сервісів і програм у сфері енергозбереження, консультацій та цифрових платформ для клієнтів.
		Існуючий	Новий

Рисунок 2.12 - Матриця «ринок–продукт» за Ансоффом АТ «Вінницягаз»

Джерело: побудовано на основі даних власних досліджень

Як впливає з моделі на рис. 2.12, у сегменті «існуючий продукт - існуючий ринок» ключовим залишається посилення сервісної підтримки та оптимізація комунікацій через цифрові канали, що відповідає зміні інформаційної поведінки споживачів. Перехід до категорії «існуючий продукт – новий ринок» обумовлює потребу активізувати роботу з громадами та підсилювати локальну присутність, що сприяє охопленню додаткових споживацьких груп.

У напрямі формування нових продуктів для чинного ринку стратегічний акцент зміщується на впровадження технологічних рішень - насамперед систем цифрового моніторингу, сервісів енергоефективності та розширених функцій персонального кабінету. Це забезпечує розширення ціннісної пропозиції для клієнтів та підвищує їхню залученість.

Сценарій «новий продукт - новий ринок» відкриває можливості для поступового запуску інноваційних сервісів, орієнтованих на сучасні потреби домогосподарств і бізнесу, що вимагає модульного тестування та подальшої масштабізації.

Узагальнюючи результати аналізу двох моделей, можна стверджувати, що стратегічний потенціал АТ «Вінницягаз» у маркетинговому аспекті найбільшою мірою зосереджений у розвитку цифрових сервісів, підвищенні якості клієнтського досвіду та розширенні інформаційної роботи. Саме ці напрями здатні забезпечити адаптацію до викликів цифрової економіки, зміцнити довіру споживачів та підвищити ефективність маркетингових процесів підприємства.

Для комплексного розуміння зовнішніх чинників, що визначають маркетингові можливості підприємства, застосовано модель «п'яти сил конкуренції» М. Портера на рис. 2.13. Аналіз моделі засвідчує, що інтенсивність конкуренції у сфері розподілу природного газу є мінімальною через монопольний статус оператора. Високі регуляторні бар'єри обмежують появу нових учасників, тоді як ринок замінників частково формується альтернативними видами енергії.



Рисунок 2.13 - Характеристика складових конкурентного середовища АТ «Вінницягаз» за моделлю «п'яти сил конкуренції» М. Портера
Джерело: побудовано на основі даних власних досліджень

Сила постачальників залишається значною через централізовану структуру газового ринку, а поведінка споживачів визначається чутливістю до тарифів. Сукупність цих чинників формує специфічний маркетинговий контекст: низький рівень прямої конкуренції, але високу потребу в підтримці довіри, прозорості та цифровізації сервісів.

З огляду на особливості конкурентного середовища важливим завданням є оцінка того, наскільки маркетингові інвестиції підприємства забезпечують реальний результат. З цією метою проведено порівняльний аналіз ключових показників за 2022–2024 роки. Узагальнені дані продемонстровано у табл. 2.5.

Таблиця 2.5 - Оцінка рентабельності маркетингової діяльності АТ «Вінницягаз» у 2022–2024 рр.

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Динаміка, %	Інтерпретація
Маркетинговий бюджет, тис. грн	100% (база)	+8%	+12%	+12% за 3 роки	Зростання бюджету помірно та стабільне
Кількість користувачів онлайн-кабінету	100%	+9%	+17%	+17%	Зростання швидше за бюджет, висока рентабельність digital
Частка електронних звернень, %	24%	31%	38%	+14 п.п.	Digital знижує витрати на обслуговування
Охоплення у соцмережах	100%	+12%	+22%	+22%	Висока результативність SMM при низькому бюджеті
Рівень взаємодії в соцмережах	100%	+8%	+17%	+17%	Якість комунікацій зросла без суттєвих витрат
Повторні звернення клієнтів	100%	–8%	–12%	–12%	Менше

Джерело: побудовано на основі даних власних досліджень

Отримані результати у табл. 2.5 демонструють, що приріст маркетингового бюджету залишається помірним, тоді як більшість результативних показників зростають значно швидшими темпами. Активніше використання цифрових каналів призвело до збільшення кількості користувачів онлайн-кабінету та різкого підвищення частки електронних звернень. Паралельно поліпшилися показники SMM і скоротився рівень повторних звернень, що відображає підвищення якості сервісу. Така динаміка свідчить про зростання віддачі від

цифрових інструментів та ефективність переорієнтації маркетингових комунікацій у цифрову площину.

У результаті проведеного аналізу було визначено низку проблемних аспектів, які впливають на ефективність маркетингових комунікацій та розвиток цифрових сервісів АТ «Вінницягаз». До основних недоліків належать:

1. Нерегулярність та недостатня структурованість комунікацій у соціальних мережах. Відсутність єдиної контент-стратегії знижує охоплення та інформованість споживачів.
2. Обмежена взаємодія з молодшою аудиторією. Інформаційні матеріали не адаптовані під групи, які найбільш активно користуються цифровими сервісами.
3. Недостатній рівень розвитку цифрових сервісів. Мобільний додаток має обмежений функціонал, зокрема відсутні push-сповіщення, інтерактивна підтримка та персоналізовані рекомендації.
4. Фрагментарність системи зворотного зв'язку. Не використовується повний спектр інструментів оцінювання якості обслуговування, що ускладнює оперативне виявлення проблемних зон.
5. Підвищене навантаження на контакт-центр. Значна частка повторних звернень свідчить про потребу в автоматизації стандартних відповідей та розширенні інформаційних ресурсів.
6. Недостатня прозорість щодо виконання інфраструктурних робіт. Клієнти не мають оперативної інформації про ремонтні й технічні заходи, що підвищує кількість скарг.
7. Обмежена комфортність сервісних центрів. Відсутність електронної черги, інформаційних панелей та доступу до Wi-Fi негативно впливає на сприйняття сервісу.
8. Недостатня активність у соціальних та освітніх ініціативах. Підприємство обмежено працює з громадами, що знижує довіру та впізнаваність.

9. Слабка інституціоналізація маркетингової функції. Відсутня цілісна маркетингова стратегія та спеціалізована команда, що ускладнює планування і реалізацію комунікаційних проєктів.

2.3. Аналіз рівня цифровізації маркетингових процесів та використання аналітичних технологій на підприємстві

Рівень цифрової зрілості маркетингових процесів АТ «Вінницягаз» є ключовим чинником підвищення ефективності взаємодії зі споживачами та оптимізації витрат у сучасній цифровій економіці. З огляду на те, що підприємство працює в регульованому середовищі та має обмежений інструментарій комерційного впливу, цифрові рішення стають основним ресурсом для підвищення прозорості комунікацій, своєчасності інформування та формування довіри клієнтів. У цьому контексті важливо оцінити не лише наявність цифрових каналів, а й ступінь автоматизації процесів, здатність підприємства працювати з даними та рівень інтегрованості інформаційних систем.

Таке оцінювання дозволяє встановити, наскільки цифрова інфраструктура підтримує маркетингові цілі, які компоненти працюють ефективно, а де зберігаються бар'єри, що стримують розвиток. Для системного аналізу цифрового розвитку підприємства застосовано оцінювання за чотирма ключовими критеріями: автоматизацією маркетингових процесів, розвитком аналітичних технологій, інтегрованістю цифрових систем та якістю каналів взаємодії зі споживачами. Структуровані результати подано у табл. 2.6.

Оцінювання, наведене у табл. 2.6, свідчить про нерівномірність цифрового розвитку. Найвищий рівень демонструють канали взаємодії зі споживачами, що відповідає загальним тенденціям цифрової економіки, де користувач дедалі частіше обирає дистанційні форми сервісу.

Таблиця 2.6 - Оцінка рівня цифрової зрілості АТ «Вінницягаз»

Критерій	Характеристика	Оцінка (Low/Medium/High)
Автоматизація маркетингових процесів	Часткова автоматизація звернень, базові шаблони відповіді, відсутність повноцінного CRM	Medium
Аналітичні технології	Вебаналітика, щомісячні звіти, але слабка прогнозна аналітика	Medium
Інтеграція систем	Онлайн-кабінет, мобільний застосунок, сайт не інтегровані з CRM	Low
Цифрові канали обслуговування	Онлайн-кабінет, чат-боти, соцмережі, високий рівень використання	High

Джерело: побудовано на основі даних власних досліджень

Водночас обмежена інтегрованість систем та недостатній розвиток аналітичних інструментів створюють розрив між обсягом даних та їхнім реальним використанням у маркетинговому плануванні. Це знижує можливість формувати персоналізовані комунікації та обґрунтовувати бюджетні рішення.

Для розмежування ролей окремих цифрових рішень здійснено класифікацію інструментів за функціональним призначенням: операційні, аналітичні та стратегічні. Узагальнені характеристики наведено у табл. 2.7. Порівняння результатів табл. 2.7 засвідчує, що операційні цифрові інструменти працюють найефективніше, забезпечуючи зручну подачу звернень та доступність сервісів. Проте слабка аналітична складова ускладнює прогнозування поведінкових тенденцій споживачів, а недостатній розвиток стратегічних інструментів стримує перехід від реактивної моделі маркетингу до прогнозно-аналітичної. Це підтверджує потребу підприємства у формуванні цілісної цифрової екосистеми, яка дозволить зменшити навантаження на контакт-центр,

оптимізувати витрати та забезпечити точніше планування комунікацій.

Таблиця - 2.7 Класифікація цифрових інструментів АТ «Вінницягаз»

Категорія	Інструменти	Роль у маркетингу	Оцінка достатності
Оперативні	Онлайн-кабінет, мобільний застосунок, чат-боти, електронні форми	Канали взаємодії та прийому звернень	Висока
Аналітичні	Google Analytics, внутрішня статистика по зверненнях	Аналіз поведінки клієнтів, виявлення проблем	Середня
Стратегічні	Система прогнозування попиту, Smart Metering (на етапі впровадження)	Оптимізація рішень, оцінка ефективності	Низька

Джерело: побудовано на основі даних власних досліджень

Тому рівень цифрової зрілості маркетингових процесів можна оцінити як середній: цифрові канали працюють ефективно, але їх потенціал не розкривається повною мірою через недостатню інтегрованість та слабку аналітичну функцію. Це формує низку ризиків: від затримки ухвалення рішень до обмежених можливостей персоналізації та водночас визначає напрями, що потребують першочергового вдосконалення.

Для оцінки фактичного рівня цифровізації маркетингових процесів АТ «Вінницягаз» на рис. 2.15 проаналізовано динаміку використання ключових цифрових каналів обслуговування. Оскільки цифрова зрілість підприємства визначається не лише наявністю інструментів, але і масштабом їх використання клієнтами, важливо простежити зміну кількості користувачів онлайн-кабінету та частки електронних звернень. Оцінювання рис. 2.15 дає змогу визначити, що цифрова активність споживачів АТ «Вінницягаз» зростає помірними, але стабільними темпами. Кількість користувачів онлайн-кабінету збільшилася орієнтовно з 100 тис. у 2022 році до 120 тис. у 2024 році, що відповідає приросту близько 20%. Водночас частка електронних звернень зросла з 24% до 38% (+14

п.п.), тобто темпи цифровізації каналів взаємодії перевищують темпи приросту кількості користувачів.

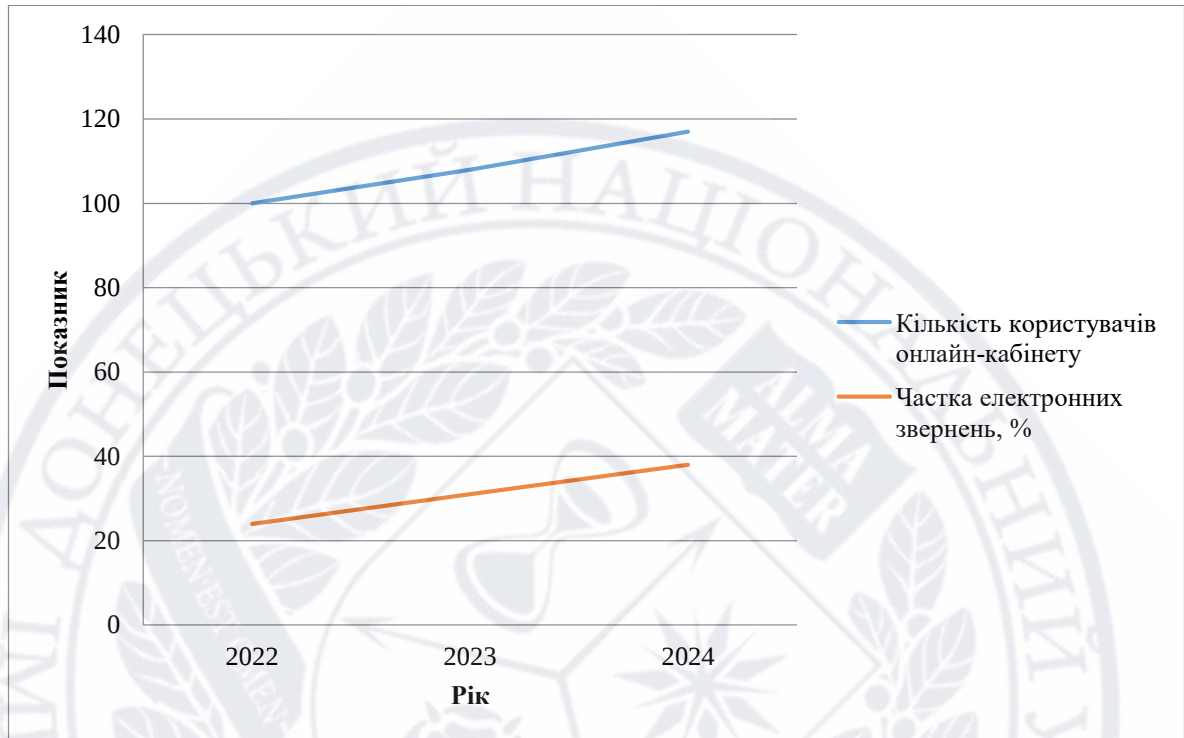


Рисунок 2.15 - Динаміка цифрової активності споживачів АТ «Вінницягаз» у 2022–2024 рр.

Джерело: побудовано на основі даних власних досліджень

Також позитивна динаміка цифрової активності має прямий маркетинговий ефект: зменшується навантаження на офлайн-канали, пришвидшується обробка заяв, підвищується задоволеність клієнтів. Проте слабка інтеграція CRM з іншими каналами обмежує можливість формувати цілісний портрет споживача й уповільнює впровадження персоналізованих рішень.

Для оцінювання структурних особливостей цифрової взаємодії зі споживачами проаналізовано розподіл звернень між основними каналами комунікації. Рис. 2.16 ілюструє частку цифрових та офлайн-інструментів у загальному обсязі контактів зі споживачами.

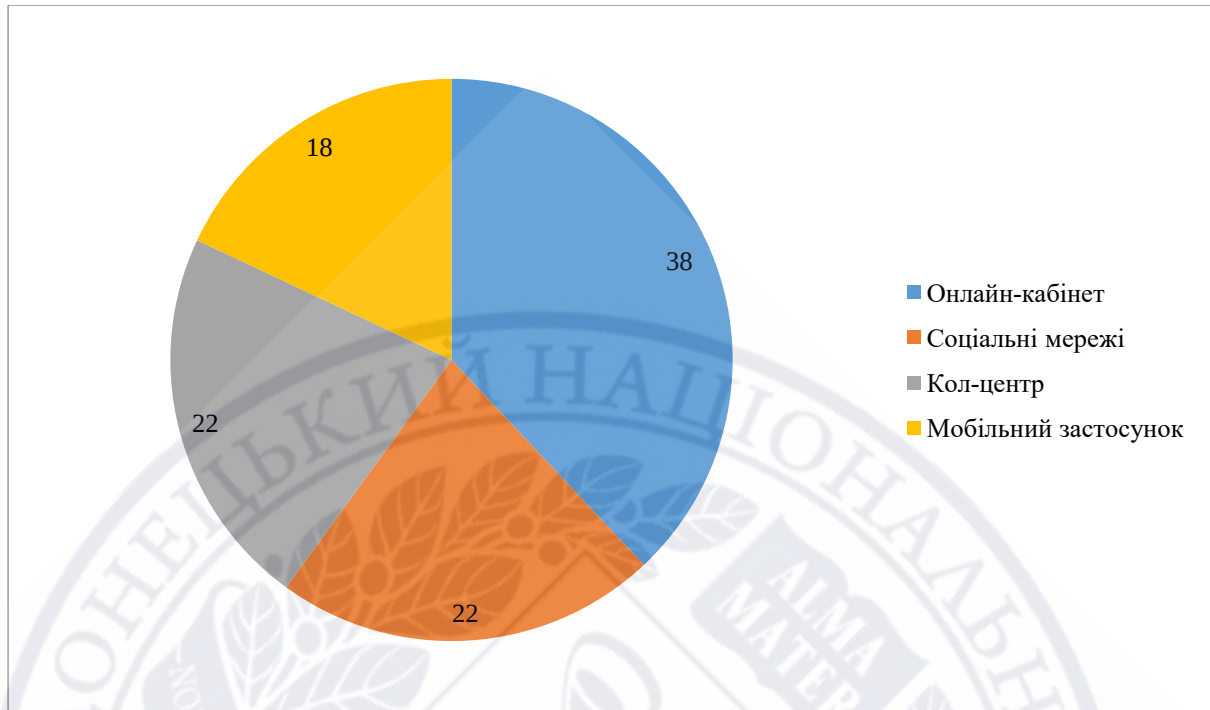


Рисунок 2.16 - Структура звернень за каналами у 2024 році

Джерело: побудовано на основі даних власних досліджень

Зіставлення часток каналів на рис. 2.16 дозволяє визначити, що найбільший обсяг звернень припадає на онлайн-кабінет (38%). Такий результат підтверджує його роль як базового цифрового сервісу. Соціальні мережі та мобільний застосунок формують по 22%, що демонструє зміщення споживацьких уподобань у бік мобільних і соціальних платформ. Частка кол-центру становить 18% і перевищує бажані міжнародні орієнтири, що може свідчити про потребу в подальшому розвитку автоматизованих сервісів.

Отримане співвідношення каналів вказує на достатню розвиненість операційних цифрових інструментів, але водночас виявляє обмеження в аналітичній та інтеграційній складових, зокрема відсутність централізованої CRM/CDP та роз'єднаність каналів між собою. Це впливає на можливість персоналізації сервісів і ускладнює формування єдиного клієнтського профілю.

Для оцінювання розвитку аналітичних технологій розглянуто ключові

показники за 2022–2024 роки. Їх порівняння подано на рис. 2.17.

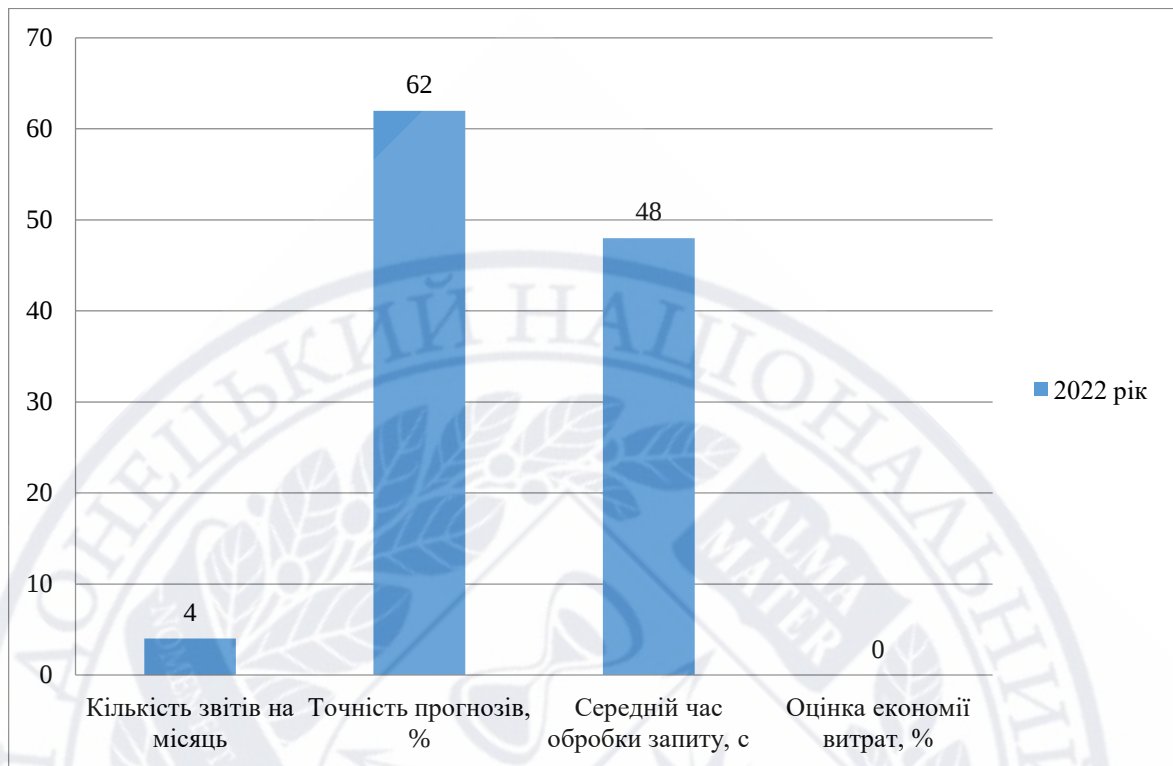


Рисунок 2.17 - Динаміка аналітичних показників маркетингової діяльності АТ «Вінницягаз» у 2022–2024 рр.

Джерело: побудовано на основі даних підприємства

Рис. 2.17 демонструє поступове зростання точності прогнозів (+16 п.п.) та істотне скорочення часу обробки звернень (–16 сек), що свідчить про підвищення якості аналітичних моделей та часткову автоматизацію процесів. Наявність економії витрат у 2024 році підтверджує практичний ефект цифровізації. Разом з тим кількість звітів збільшилась лише незначно, що вказує на обмежену глибину аналітики та недостатній розвиток прогнозних інструментів. Поточний рівень аналітичної зрілості можна оцінити як середній.

Відповідно аналітичний блок перебуває на етапі формування: базові інструменти вже забезпечують відчутний операційний ефект, однак для переходу до повноцінного керування маркетингом на основі даних потрібна глибша

інтеграція систем і розширення функціоналу моделей прогнозування.

Для узагальнення впливу цифрових аналітичних технологій на маркетингову діяльність АТ «Вінницягаз» у табл. 2.8 наведено порівняння ключових показників за 2022 та 2024 роки. Такий формат дозволяє оцінити не лише масштаби покращення, а й визначити сфери, де аналітичні інструменти створюють найбільшу цінність для маркетингових рішень.

Таблиця 2.8 - Показники ефективності аналітичних технологій

Показник	2022	2024	Динаміка	Інтерпретація
Кількість маркетингових звітів на місяць	4	12	+200%	Зросла деталізація та точність оцінки
Точність прогнозів попиту	62%	78%	+16 п.п.	Покращення моделі прогнозування
Середній час обробки звернень	48 сек	32 сек	-16 сек	Вплив автоматизації
Економія витрат завдяки digital	—	18% від бюджету	+18%	Зменшення навантаження на кол-центр

Джерело: побудовано на основі даних власних досліджень

Аналітичне зіставлення даних табл. 2.8 свідчить, що зростання кількості маркетингових звітів та покращення точності прогнозів відображають перехід підприємства до більш системного використання даних. Зменшення часу обробки звернень та економія витрат підтверджують, що цифровізація впливає не лише на комунікації, а й на операційну ефективність маркетингових процесів.

Водночас дисбаланс між приростом звітності та обмеженою глибиною прогнозної аналітики вказує на структурні обмеження: недостатню інтеграцію інформаційних систем, фрагментованість даних та обмежену функціональність CRM. Це знижує потенціал персоналізації звернень, ускладнює точне планування бюджетів і стримує розвиток моделі data-driven управління.

Для окреслення системних бар'єрів цифрової трансформації у табл. 2.9 представлено ключові проблеми цифровізації, їхній маркетинговий ефект та

першопричини.

Таблиця 2.9 - Основні проблеми цифровізації АТ «Вінницягаз»

Проблема	Вплив на маркетинг	Причини
Низька інтегрованість систем	Відсутність єдиної картини клієнта	Різні бази даних
Недостатня автоматизація SMM	Повільна реакція на звернення	Відсутність SMM-ботів
Обмеженість CRM	Немає сегментації клієнтів	Застаріла система
Слабка прогнозна аналітика	Важко планувати бюджети	Нестача даних
Низький рівень Smart Metering	Обмежені дані для аналітики	Висока вартість впровадження

Джерело: побудовано на основі даних власних досліджень

Порівняльний аналіз табл. 2.9 демонструє, що більшість обмежень пов'язані не з відсутністю цифрових інструментів, а з їх фрагментарністю. Низький рівень інтеграції систем формує «розірваний» клієнтський профіль, що знижує точність маркетингових рішень. Обмежена CRM не дозволяє проводити сегментацію та автоматизовані кампанії, що є вимогою цифрової економіки. Слабка прогнозна аналітика ускладнює бюджетування та оцінку ефективності комунікацій, а низький рівень Smart Metering обмежує доступ до оперативних даних про поведінку споживачів.

Тобто навіть за наявності прогресу у використанні цифрових інструментів, підприємство стикається з системними бар'єрами цифрової зрілості. Вони визначають ключові напрями для подальшої модернізації: інтеграцію даних, оновлення CRM, розвиток прогносної аналітики та автоматизації маркетингових процесів.

Отже, у другому розділі подано комплексну організаційно-економічну характеристику АТ «Вінницягаз», визначено особливості його діяльності в умовах регульованого ринку та окреслено ключові фактори, що впливають на формування маркетингової політики. Проаналізовано динаміку активів, власного

капіталу, доходів і фінансових результатів у 2022–2024 рр., що дало змогу визначити обмеження, які формує фінансовий стан підприємства для розвитку цифрових сервісів та комунікацій.

Здійснено розгорнуту оцінку маркетингової діяльності підприємства: визначено структуру маркетингових функцій, напрями взаємодії зі споживачами, рівень ефективності застосовуваних комунікаційних інструментів. На основі матриць McKinsey, BCG та «ринок–продукт» І. Ансоффа окреслено стратегічні позиції ключових напрямів діяльності, їхню привабливість та потенціал подальшого розвитку в умовах цифрової трансформації.

Досліджено динаміку цифрових каналів взаємодії зі споживачами, зміни поведінкових характеристик клієнтів та роль digital-сервісів у підвищенні ефективності маркетингових процесів. Проаналізовано структуру звернень за каналами, що дало змогу визначити сильні й слабкі місця цифрової інфраструктури. У межах оцінки цифрової зрілості визначено рівень автоматизації, інтеграції систем та ефективність роботи онлайн-інструментів.

Окремо оцінено розвиток аналітичних технологій підприємства. Разом із тим виявлено структурні обмеження, а також на завершення узагальнено основні проблеми цифровізації та окреслено їхній вплив на маркетингову діяльність.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОГО ПЛАНУВАННЯ АТ «ВІННИЦЯГАЗ» В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

3.1 Рекомендовані заходи щодо вдосконалення маркетингової діяльності АТ «Вінницягаз»

В умовах цифрової трансформації АТ «Вінницягаз» має всі можливості для підвищення ефективності маркетингової діяльності через активізацію комунікацій, цифровізацію сервісів та зміцнення іміджу на регіональному ринку. Сучасні тенденції розвитку енергетичної сфери вимагають від підприємств не лише якісного надання послуг, а й формування прозорості, відкритої та зручної системи взаємодії зі споживачами. Зростання потреби населення у швидких, зрозумілих та доступних інформаційних каналах зумовлює необхідність упровадження нових підходів до організації комунікаційної політики та побудови клієнтського сервісу. У цих умовах підприємство має орієнтуватися не лише на технічну надійність послуг, а й на якість інформаційного супроводу, простоту цифрових рішень та своєчасну реакцію на запити різних груп споживачів.

Для забезпечення системності впровадження запропонованих заходів доцільним є їх формалізоване представлення у структурованому вигляді. Такий підхід дозволяє узгодити сформульовані рішення з недоліками, виявленими у попередньому розділі, визначити відповідальних виконавців, очікуваний ефект та орієнтовні терміни реалізації. Формалізація дає можливість оцінити реалістичність ініціатив, їх ресурсну складову, а також забезпечує прозорість планування та подальшого контролю за їх виконанням. Крім того, структурне подання заходів дозволяє вибудувати логіку їх пріоритезації, що є важливим у контексті обмежених фінансових і кадрових можливостей підприємства.

Узагальнений перелік запропонованих рішень наведено у табл. 3.1, де

відображено ключові проблеми, відповідні заходи та очікувані результати, що забезпечує цілісний підхід до вдосконалення маркетингової діяльності АТ «Вінницягаз».

Таблиця 3.1 - Комплекс заходів щодо вдосконалення маркетингової діяльності АТ «Вінницягаз»

Проблема	Запропонований захід	Очікуваний ефект	Відповідальні	Терміни
Низька активність у соцмережах, нерегулярність комунікацій	Єдина контент-стратегія та розвиток соцмереж	Підвищення довіри, формування іміджу відкритої компанії	PR-служба, маркетинг	1–2 місяці
Відсутність роботи з молоддю	Програма «Газ Просто»	Зростання обізнаності, зменшення помилок	Маркетинг, технічний департамент	2–3 місяці
Недостатня цифровізація сервісів	Розширення функцій мобільного додатку	Скорочення звернень до кол-центру, зручність сервісу	ІТ-відділ	3–6 місяців
Відсутність системного зворотного зв'язку	SMS-опитування, система оцінювання	Поліпшення сервісу, оперативне реагування	Контакт-центр, PR	1 місяць
Велика кількість повторних питань	Віртуальний асистент на сайті	Автоматизація консультацій, доступність 24/7	ІТ-відділ	2 місяці
Низька прозорість інфраструктурних робіт	Інтерактивна онлайн-мапа	Зменшення скарг, підвищення довіри	ІТ, технічний департамент	4–5 місяців
Низький комфорт очікування	Модернізація сервісних центрів	Кращий клієнтський досвід	Адміністрація центрів	2–4 місяці
Обмежена соціальна взаємодія	Програма «Вінницягаз для громади»	Підвищення репутації та лояльності	PR-служба	Постійно

Наведена табл. 3.1 дозволяє чітко співвіднести кожен із запропонованих

заходів із конкретною проблемою, яка була виявлена під час аналізу маркетингової діяльності АТ «Вінницягаз». Така структура забезпечує прозоре обґрунтування доцільності запропонованих ініціатив, а також демонструє їх практичну спрямованість і потенціал підвищення ефективності взаємодії зі споживачами. Крім того, деталізація відповідальних осіб та орієнтовних термінів реалізації створює підґрунтя для формування покрокового плану впровадження заходів та подальшого контролю за їх виконанням. Ця таблиця є основою для подальшого розкриття кожного із запропонованих рішень у межах даного підрозділу.

З урахуванням узагальнених даних табл. 3.1 доцільно детальніше розглянути зміст запропонованих заходів, їх практичну спрямованість та потенціал підвищення ефективності взаємодії зі споживачами.

1. Розвиток соціальних мереж. Однією з ключових проблем у діяльності газорозподільних компаній є недостатня інтенсивність інформаційної взаємодії зі споживачами, що ускладнює оперативне донесення важливої інформації та зменшує рівень довіри населення до підприємства. Для АТ «Вінницягаз» посилення комунікаційної присутності в соціальних мережах є важливим елементом підвищення прозорості, відкритості та клієнтоорієнтованості.

Соціальні мережі стають одним із найбільш ефективних інструментів інформування населення про правила безпечного користування газом, зміни в тарифах, графіки технічних робіт і можливості цифрових сервісів. Запровадження єдиної контент-стратегії та візуальної ідентичності у Facebook, Instagram, TikTok і Telegram дозволить підвищити впізнаваність бренду та покращити якість взаємодії зі споживачами.

Основні напрями контенту:

- серія коротких відео «1 хвилина з Вінницягаз» із порадами від фахівців;
- рубрика «Міфи про газ» у форматі сторіз або коротких роликів;

- онлайн-конкурси «Хвилина економії»;
- партнерські проекти з місцевими блогерами та студентськими медіа.

Приклади можливих форматів представлено на рис. 3.1.

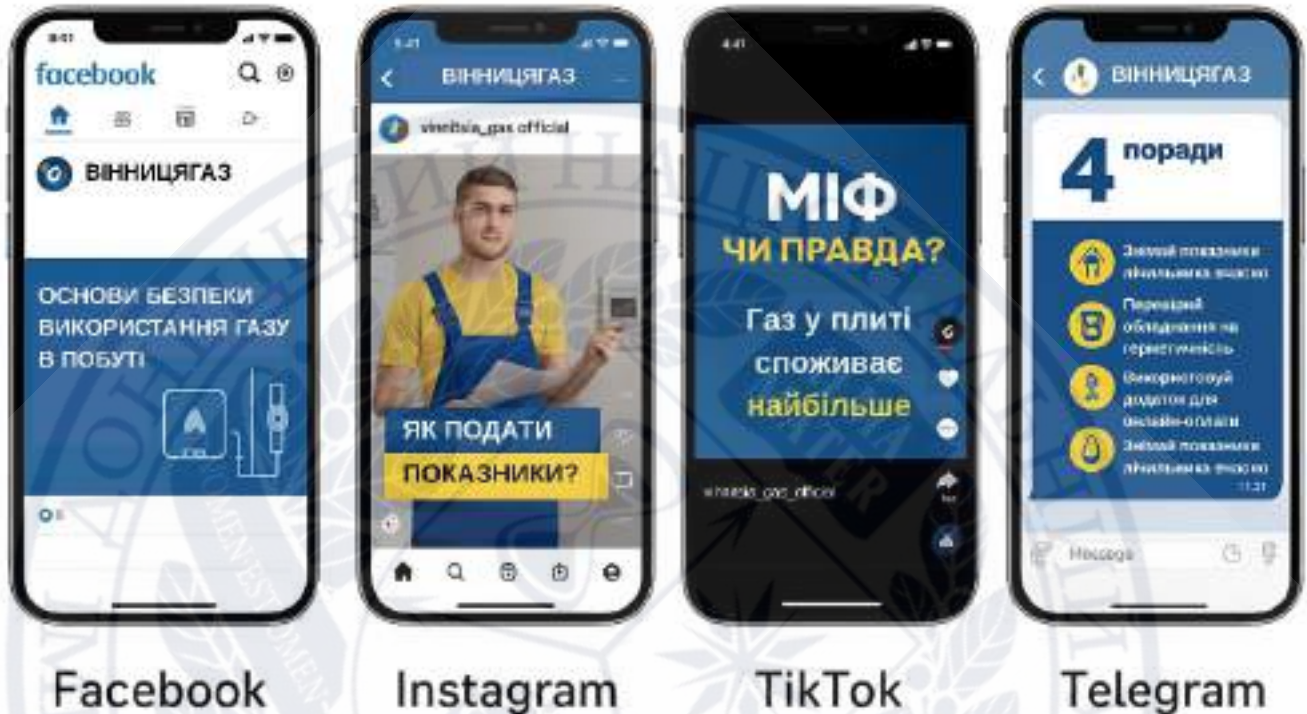


Рисунок 3.1 - Формати контенту АТ «Вінницягаз» у соціальних мережах

Застосування зазначених форматів, зображених на рис. 3.1, сприятиме формуванню активної онлайн-спільноти, підвищенню обізнаності населення щодо безпечного користування газом, популяризації цифрових сервісів та зменшенню кількості звернень до контакт-центру. Посилення присутності у соціальних мережах також підвищує репутаційну стійкість підприємства, оскільки дозволяє оперативно реагувати на запити, запобігати поширенню недостовірної інформації та підтримувати довіру споживачів.

2. Освітньо-комунікаційна програма для молоді «Газ просто». Молодь становить важливу частину сучасної аудиторії споживачів цифрових сервісів. Для цієї групи характерні висока активність у соціальних мережах, перевага

візуальних форматів інформації та очікування простих, зрозумілих способів взаємодії з постачальниками комунальних послуг. У зв'язку з цим доцільним є створення освітньо-комунікаційної програми «Газ просто», спрямованої на формування базових знань про користування газом, оплату послуг та правила безпеки.

Програма може включати серію коротких відео, інтерактивних сторіз та постів у TikTok, Instagram і Facebook, що пояснюватимуть у доступній формі:

- як правильно знімати показники лічильника; як оплачувати рахунки онлайн;
- як перевіряти безпечність газового обладнання;
- як зменшити споживання газу.

Використання легкої, візуально привабливої подачі забезпечує кращу засвоюваність інформації та сприяє розвитку відповідальної поведінки серед молодих споживачів. Окрім того, такий формат допомагає компанії закласти основу майбутньої лояльності аудиторії, яка в найближчі роки стане однією з найактивніших груп користувачів цифрових сервісів.

Інформаційна кампанія може супроводжуватися хештегом #ГазПросто та інтеграцією відео у мобільний додаток компанії. Приклади можливих форматів подання таких матеріалів наведено на рис. 3.2. Реалізація ініціативи, проілюстрованої на рис. 3.2, сприятиме підвищенню рівня обізнаності молоді щодо правил користування газом, безпеки та можливостей онлайн-сервісів. Це дозволить зменшити кількість типових помилок під час подання показників, підвищити частку онлайн-оплат та зміцнити культуру раціонального споживання газу. Одночасно програма формуватиме позитивний імідж АТ «Вінницягаз» як сучасної компанії, що використовує інноваційні підходи до комунікації та орієнтується на потреби різних груп споживачів.



Рисунок 3.2 - Приклади медіа-контенту програми «Газ просто»

3. Оптимізація цифрових сервісів для клієнтів. Цифрові сервіси стають ключовим інструментом взаємодії споживачів із підприємствами сфери житлово-комунальних послуг, оскільки дають змогу значно спростити отримання інформації та проведення розрахунків. У контексті діяльності АТ «Вінницягаз» мобільний додаток виступає одним із найбільш ефективних каналів комунікації, однак його поточний функціонал має потенціал для подальшого розширення з метою підвищення зручності, оперативності та прозорості сервісу.

Доцільним є впровадження таких інноваційних рішень:

- чат-підтримка у реальному часі, що забезпечить швидке отримання консультацій та зменшить кількість телефонних звернень;
- push-сповіщення про необхідність оплати, планові перевірки, зміну тарифів чи акційні пропозиції;
- «Карта споживача» з відображенням історії оплат, статистики використання газу та прогнозом витрат;
- функція сканування QR-коду з рахунку для миттєвої оплати без

ручного введення даних.

Такі інструменти дають змогу автоматизувати ключові процеси обслуговування та забезпечити споживачам швидкий доступ до персоналізованої інформації. Візуальний приклад можливого оновленого інтерфейсу мобільного додатку наведено на рис. 3.3.

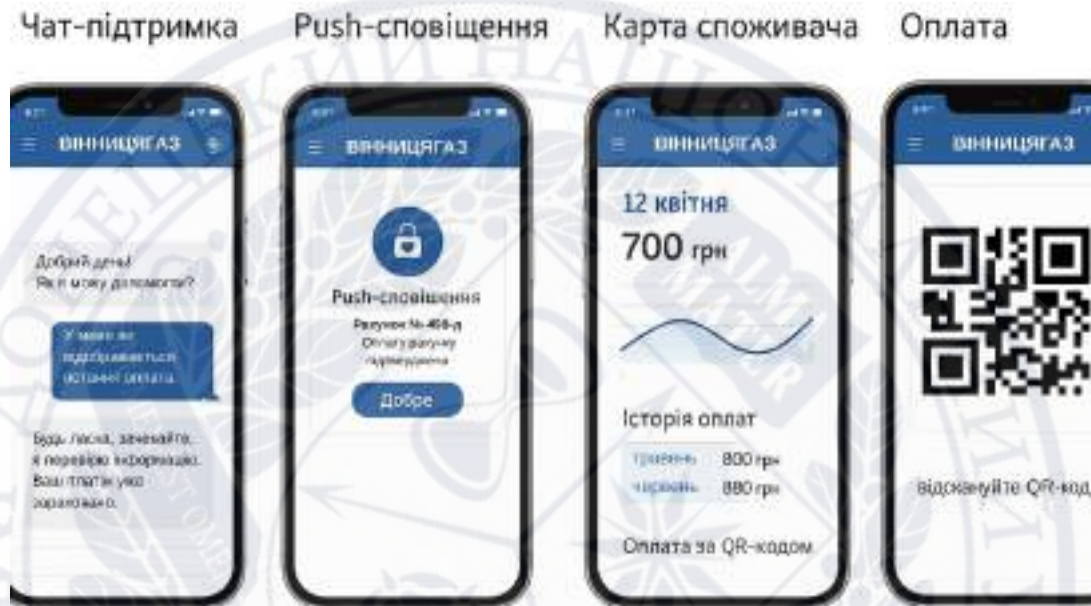


Рисунок 3.3 – Макет оновленого інтерфейсу мобільного додатку «Вінницягаз»

Розширення функціональності мобільного додатку, представлене на рис. 3.3, сприятиме підвищенню зручності користування сервісами, скороченню часу обробки звернень і зменшенню навантаження на працівників контакт-центру. Для газорозподільної сфери такі рішення мають особливе значення, оскільки дозволяють підвищити точність передавання показників, забезпечити своєчасність оплат і полегшити доступ до інформації, що на пряму впливає на стабільність роботи підприємства та рівень задоволеності споживачів.

4. Підвищення рівня клієнтського сервісу. Якість взаємодії зі споживачами є одним із ключових факторів формування довіри до підприємства та його репутаційної стійкості. Для компаній, що працюють у сфері розподілу природного газу, важливо забезпечувати не лише технічну надійність послуг, а й

створювати комфортні умови для комунікації та отримання клієнтами необхідної інформації. У цьому контексті доцільним є впровадження комплексу рішень, спрямованих на підвищення якості обслуговування. Одним із таких рішень є електронна система оцінки якості обслуговування. Після прийому заявки або завершення робіт споживач отримує коротке SMS-повідомлення з можливістю поставити оцінку від 1 до 5 балів. Це дозволяє швидко отримувати об'єктивний зворотний зв'язок і визначати рівень задоволеності клієнтів. Приклад формату такого опитування наведено на рис. 3.4.



Рисунок 3.4 – Приклад SMS-опитування для оцінки якості обслуговування

Запровадження механізму, зображеного на рис. 3.4, забезпечить системний моніторинг рівня сервісу, допоможе оперативно реагувати на зауваження, виявляти проблемні елементи процесу обслуговування та приймати обґрунтовані управлінські рішення для його покращення. Для газорозподільної компанії це особливо важливо, оскільки якість роботи майстрів та оперативність реагування напряму впливають на безпеку і комфорт споживачів.

Наступним інструментом удосконалення комунікацій є віртуальний

асистент на офіційному сайті підприємства. Він може забезпечити клієнтам швидкий доступ до відповідей на типові запитання, інструкцій, алгоритмів дій у нестандартних ситуаціях та актуальної інформації про сервіси компанії. Приклад можливого інтерфейсу віртуального асистента наведено на рис. 3.5.

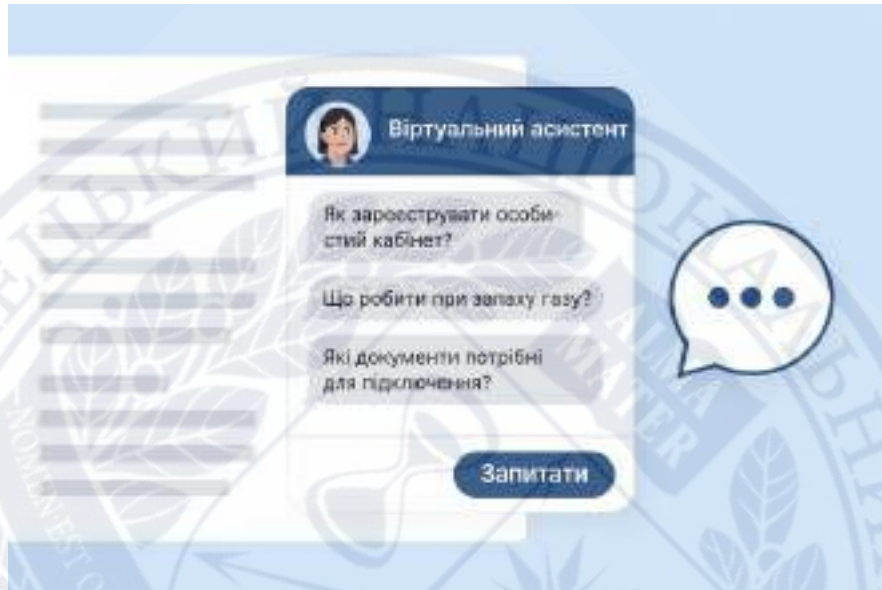


Рисунок 3.5 – Макет віртуального асистента для сайту АТ «Вінницягаз»

Використання онлайн-асистента, подібного до того, що подано на рис. 3.5, дозволить скоротити кількість телефонних звернень, розвантажити працівників контакт-центру та забезпечити клієнтам доступ до довідкової інформації 24/7. Це сприятиме підвищенню ефективності комунікацій та формуванню іміджу підприємства, яке застосовує сучасні цифрові рішення та орієнтується на потреби споживача.

Крім цифрових інструментів, важливим напрямом удосконалення сервісу є модернізація зон очікування у сервісних центрах. Забезпечення комфортних умов перебування клієнтів позитивно впливає на їхнє загальне враження від взаємодії з компанією. Доцільно обладнати приміщення безкоштовним Wi-Fi, впровадити електронну чергу та встановити інформаційні екрани, що транслюватимуть актуальну інформацію про стан обслуговування, поради з безпеки та новини

компанії. Можливий варіант оформлення такої зони представлено на рис. 3.6.



Рисунок 3.6 – Модернізована зона очікування клієнтів у сервісному центрі АТ «Вінницягаз»

Покращення, продемонстровані на рис. 3.6, сприятимуть підвищенню комфорту клієнтів, зменшенню часу очікування та більш раціональній організації потоків відвідувачів. Впровадження сучасних елементів інфраструктури підсилює довіру до компанії, формує позитивний бренд-досвід і забезпечує вищу лояльність споживачів.

5. Розробка інтерактивної мапи «Газова інфраструктура області». Для підвищення прозорості діяльності та покращення якості комунікації зі споживачами доцільним є створення інтерактивної онлайн-мапи газової інфраструктури області. Такий інструмент забезпечить зручний доступ до актуальних даних про заплановані ремонтні роботи, місця локальних аварій, графіки технічного обслуговування, розташування сервісних центрів та контактну інформацію аварійних служб. Наявність мапи дозволить підвищити рівень інформованості населення та сприятиме формуванню відкритої моделі

взаємодії між підприємством і споживачами.

Мапа може бути інтегрована на офіційний сайт АТ «Вінницягаз» або до мобільного додатку, що забезпечить зручність доступу для різних груп користувачів. Приклад можливого візуального оформлення наведено на рис. 3.7.

Використання інструмента, поданого на рис. 3.7, дозволить споживачам швидко перевіряти актуальний стан виконання робіт, отримувати достовірну інформацію про аварійні ситуації та планувати звернення до сервісних центрів з урахуванням реального статусу мережі. Наявність прозорого каналу інформування знизить кількість телефонних звернень, підвищить рівень довіри населення та сприятиме формуванню іміджу компанії як відкритої, технологічно орієнтованої та соціально відповідальної.



Рисунок 3.7 - Макет інтерактивної мапи газової інфраструктури області

6. Запуск партнерської програми «Вінницягаз для громади». Поглиблення взаємодії з місцевими громадами є важливим напрямом розвитку підприємства,

оскільки дозволяє підвищити рівень енергоефективності, безпеки та соціальної відповідальності у регіоні. Запровадження партнерської програми «Вінницягаз для громади» сприятиме консолідації зусиль підприємства, органів місцевого самоврядування та громадськості з метою покращення умов життя населення та підвищення рівня обізнаності щодо безпечного користування газом.

Програма може включати такі ініціативи:

- встановлення сучасних датчиків витоку газу у школах, дитячих садках та медичних закладах;
- модернізацію котелень і теплових пунктів у співпраці з місцевими радами;
- організацію навчальних тренінгів, семінарів і відкритих лекцій для населення з питань безпеки та енергоефективності;
- проведення щорічного конкурсу мінігрантів для громад, які пропонують інноваційні проєкти з підвищення ефективності використання енергоресурсів.

З огляду на різний рівень ресурсного забезпечення, тривалість реалізації та очікуваний ефект, запропоновані заходи доцільно розподілити за пріоритетністю. Це дозволяє сформувати послідовний план упровадження, оптимально використати фінансові й кадрові ресурси та забезпечити максимальний позитивний вплив на якість маркетингової діяльності підприємства.

Пріоритет 1. Заходи з мінімальними витратами та високою результативністю.

До цієї групи належать рішення, що не потребують значних інвестицій, але мають суттєвий потенціал для покращення комунікацій та підвищення лояльності споживачів. До пріоритетних заходів належать:

1. активізація та розвиток сторінок у соціальних мережах;
2. запровадження електронної системи оцінювання сервісу;
3. реалізація освітньо-комунікаційної програми «Газ Просто».

Зазначені інструменти характеризуються швидким впливом на поінформованість клієнтів, прозорість діяльності та формування позитивного іміджу компанії.

Пріоритет 2. Заходи із середніми витратами та помірною складністю впровадження.

До цієї групи належать рішення, що потребують організаційної підготовки та певних технічних ресурсів, але здатні суттєво покращити якість взаємодії зі споживачами. Серед них:

1. розробка та впровадження віртуального асистента на сайті підприємства;
2. модернізація зон обслуговування та впровадження елементів сервісного комфорту.

Такі заходи спрямовані на підвищення доступності інформації та покращення клієнтського досвіду.

Пріоритет 3. Стратегічні заходи, що потребують значних інвестицій та довгострокового планування.

До цієї категорії належать рішення, реалізація яких передбачає комплексні технологічні зміни та розробку нових цифрових інструментів. До них відносяться:

1. оновлення та розширення функціоналу мобільного додатку;
2. створення інтерактивної мапи газової інфраструктури;
3. запуск партнерської програми «Вінницягаз для громади».

Ці заходи формують довгостроковий стратегічний ефект і закладають основу для сталого розвитку підприємства та посилення його ролі в регіональній інфраструктурі.

3.2. Пропозиції з покращення організаційно-економічного забезпечення процесів маркетингового планування

Ефективність маркетингового планування значною мірою залежить від того, наскільки узгодженими є організаційні процедури, інформаційні потоки та внутрішні управлінські рішення. Проведений аналіз показав наявність низки проблем, зокрема: фрагментарність аналітичної інформації, відсутність системи координації між підрозділами, нечітке розмежування відповідальності та відсутність єдиного формату планування. У сукупності ці чинники ускладнюють формування стратегічних і тактичних рішень та знижують оперативність реагування на запити споживачів.

З огляду на обмежені фінансові та кадрові ресурси підприємства, а також враховуючи реальний рівень цифрової зрілості, у цьому підрозділі пропонуються помірні, практичні та реалістичні організаційно-економічні заходи, які не потребують розробки масштабних ІТ-продуктів і можуть бути впроваджені на основі вже доступних інструментів.

1. Створення спрощеної аналітичної панелі для підтримки маркетингових рішень. У ході аналізу діяльності АТ «Вінницягаз» встановлено, що підприємство не має узагальненої системи аналітики, яка б акумулювала дані про споживачів, типові звернення, динаміку показників та ефективність інформаційних кампаній. Унаслідок цього підрозділи використовують різні джерела інформації, що призводить до дублювання завдань і помилок планування.

З огляду на це доцільним є створення спрощеної аналітичної панелі на базі Excel, Google Data Studio або Power BI (без замовлення дорогих рішень). Така панель може містити зведені показники щодо обсягів звернень, сезонної динаміки споживання, статистики користування цифровими сервісами та результатів інформаційних кампаній. Вона забезпечить можливість регулярного перегляду ключових метрик у межах доступних ресурсів.

На рисунку 3.8 наведено приклад можливої структури такої панелі.

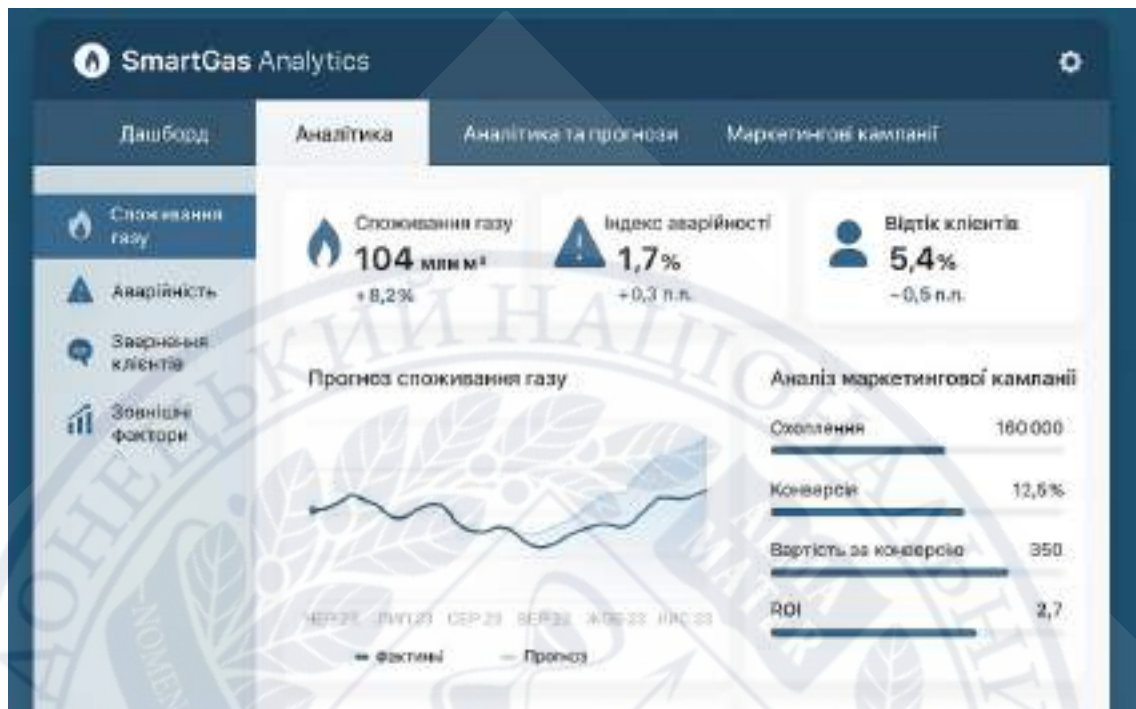


Рисунок 3.8 – Узагальнена аналітична панель для підтримки процесі маркетингового планування

Застосування такої панелі, як на рис. 3.8 підвищить обґрунтованість рішень, покращить внутрішню координацію та дозволить стандартизувати підхід до аналізу.

2. Оптимізація бюджетного процесу через впровадження принципу бюджетування за пріоритетністю. У межах аналізу було встановлено, що підприємство використовує традиційний підхід до планування витрат, який не враховує стратегічної значущості різних активностей та їх реального внеску в досягнення цілей. Відсутність структурованої системи пріоритизації призводить до розпорошення коштів.

З метою підвищення дисципліни бюджетування та раціонального використання ресурсів пропонується застосувати механізм пріоритизації маркетингових заходів, який передбачає попереднє оцінювання кожної

ініціативи за простими критеріями: трудомісткість, вартість, важливість, очікуваний результат.

На рис. 3.9 подано приклад спрощеної форми оцінювання, яку можна використовувати без впровадження складних інформаційних систем.



Рисунок 3.9 - Приклад форми пріоритизації маркетингових ініціатив для планування бюджету

Запровадження на рис. 3.9 такого інструменту дозволить формувати більш збалансовані бюджети, уникати дублювання витрат та забезпечувати прозорість під час ухвалення фінансових рішень.

3. Автоматизація координації маркетингових активностей на базі готових CRM/проєктних платформ. Аналіз показав, що в процесі реалізації маркетингових заходів спостерігається недостатня координація між підрозділами та відсутність єдиного механізму контролю дедлайнів. Це зумовлює затримки, розриви в комунікації та неузгодженість дій.

Замість розроблення складних CRM-рішень доцільно використовувати готові безкоштовні або маловитратні платформи: Trello, Asana, Bitrix24 або

Google Workspace. Такі інструменти дозволяють:

- створювати календарі активностей;
- призначати відповідальних;
- встановлювати дедлайни;
- формувати звітність;
- забезпечувати прозору взаємодію між підрозділами.

На рис. 3.10 продемонстровано приклад можливого робочого інтерфейсу такої системи.

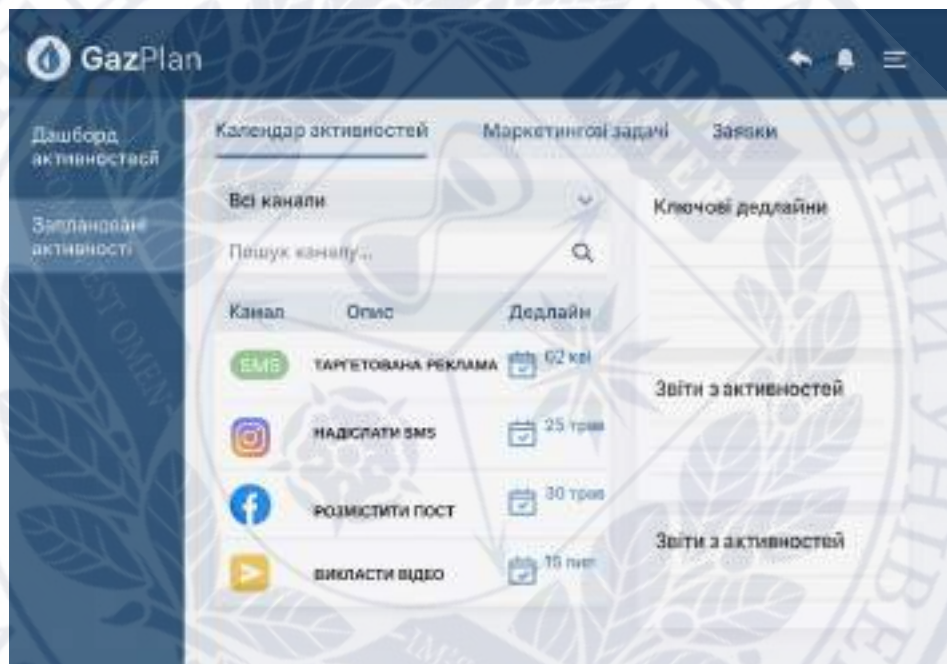


Рисунок 3.10 - Приклад використання онлайн-платформи для координації маркетингових активностей

Впровадження цього рішення, яке зображене на рис. 3.10 допоможе структурувати внутрішні процеси та покращити якість комунікацій.

4. Удосконалення системи мотивації персоналу на основі простих KPI та елементів гейміфікації.

Було встановлено, що підприємство має обмежені можливості оцінювання результативності персоналу, що ускладнює контроль реалізації планів. Для

усунення цього недоліку пропонується впровадити спрощену систему KPI, адаптовану до функціоналу маркетингових ролей.

KPI можуть охоплювати:

- своєчасність виконання завдань,
- якість підготовки матеріалів,
- активність у реалізації комунікаційних заходів,
- дотримання плану публікацій,
- взаємодію з іншими підрозділами.

Додатково можуть застосовуватися елементи нематеріальної мотивації: рейтинги, бейджі, внутрішні конкурси.

Приклад візуального відображення KPI-панелі подано на рис. 3.11.



Рисунок 3.11 - Приклад спрощеної KPI-панелі для оцінювання діяльності працівників маркетингового підрозділу

Із рис. 3.11 можна проаналізувати, що використання таких механізмів забезпечить більшу прозорість та дисципліну у виконанні планових показників.

5. Впровадження клієнтоорієнтованої структури планування (“Customer Journey Planning”). Аналіз управлінської документації показав, що маркетингові плани АТ «Вінницягаз» формуються переважно за напрямками робіт, а не за логікою взаємодії зі споживачем. Це призводить до фрагментації комунікацій та нерівномірного охоплення етапів клієнтського шляху.

Із метою усунення цього недоліку пропонується застосувати модель планування, орієнтовану на етапи взаємодії зі споживачем: обізнаність, інтерес, дія, підтримка, лояльність.

Схематичний приклад такої структури подано на рис. 3.12.



Рисунок 3.12 - Клієнтськоорієнтована карта планування маркетингових активностей

Цей підхід, який відтворено на рис. 3.12, дозволить уникнути дублювання дій, підвищити узгодженість комунікацій і систематизувати роботу з різними сегментами клієнтів.

Оскільки запропоновані заходи використовують доступні інструменти, їх впровадження не потребує значних інвестицій, однак можливі певні ризики:

1. Фінансові - витрати часу персоналу на адаптацію інструментів;
2. Кадрові - недостатня кваліфікація співробітників у сфері цифрового планування;
3. Технічні - обмежена потужність існуючих інформаційних систем;
4. Організаційні - опір змінам, необхідність навчання персоналу та адаптації внутрішніх процедур.

Ці ризики не є критичними та можуть бути мінімізовані за рахунок поетапного впровадження і використання вже доступних безкоштовних або бюджетних інструментів.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів для АТ «Вінницягаз»

Оцінювання ефективності запропонованих заходів є ключовим етапом розробленої системи вдосконалення маркетингового планування АТ «Вінницягаз». Важливо не лише запропонувати нові інструменти чи оптимізувати процеси, а й показати, які саме результати підприємство може отримати після їх впровадження. Саме тому оцінка побудована так, щоб відобразити як економічні вигоди, так і організаційні зміни, що впливають на якість роботи всього підприємства.

Оскільки частина внутрішніх даних АТ «Вінницягаз» не є публічною, розрахунки виконано на основі типових галузевих нормативів, відкритих звітів операторів ГРМ та експертних припущень. Такий підхід дозволяє сформулювати реалістичну модель, яка показує, які саме зміни у роботі підприємства можна очікувати вже в перші місяці впровадження новацій.

Першим кроком є визначення базового стану підприємства та прогнозних показників після удосконалення цифрових сервісів, комунікацій та внутрішньої координації. Узагальнені дані наведено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2 - Базові та прогнозні показники ефективності маркетингової діяльності АТ «Вінницягаз»

Показник	Базове значення (2024)	Прогноз після впровадження заходів	Абсолютна зміна	Відносна зміна
Кількість звернень у кол-центр, тис.	420	330	–90	–21%
Частка цифрових звернень	38%	55%	+17 п.п.	+45%
Середній час обробки звернення	32 сек	22 сек	–10 сек	–31%
Повторні звернення	100%	78%	–22%	–22%
Кількість користувачів онлайн-кабінету, тис.	140	170	+30	+21%
Витрати на обслуговування клієнтів	100%	82%	–18%	–18%
Охоплення у соцмережах	+22%	+40%	+18 п.п.	+82%
Середня оцінка сервісу (SMS)	–	4,2/5	–	–

Джерело: побудовано на основі даних власних досліджень

Порівняння базових і прогнозних значень у табл. 3.1 демонструє, що навіть у консервативному сценарії підприємство може очікувати відчутне зниження навантаження на контакт-центр, скорочення часу опрацювання звернень та помітне зростання цифрової активності клієнтів. Ці результати формують основу для подальшої економічної оцінки.

Далі проводиться розрахунок економії часу персоналу та операційних витрат, який дозволяє показати, як саме оптимізація процесів трансформується у фінансовий результат. Відповідні дані узагальнено у табл.3.3. Суттєва частина економії у табл. 3.3 пов'язана зі зменшенням кількості повторних звернень та переведенням частини консультацій у цифровий формат. Це не лише знижує навантаження на працівників, а й дає змогу підвищити швидкість і якість

обслуговування.

Таблиця 3.3 - Розрахунок економії часу персоналу та операційних витрат

Стаття	Розрахунок	Економія
Скорочення звернень до кол-центру	90 000 звернень менше	—
Економія часу персоналу	$90\,000 \times 10 \text{ сек} = 900\,000 \text{ сек} = 250 \text{ год}$	250 год
Грошова економія часу операторів	$250 \text{ год} \times 200 \text{ грн/год}$	50 000 грн
Економія завдяки digital	Різниця у вартості обробки	1 322 400 грн
Зменшення повторних звернень	$40\,000 \times 4 \text{ грн}$	160 000 грн
Зменшення витрат сервісних центрів	$10\% \times 300\,000 \text{ грн}$	30 000 грн
Економія друкованих матеріалів	$15\% \times 200\,000 \text{ грн}$	30 000 грн
Загальна економія	—	1 592 400 грн

Джерело: побудовано на основі даних власних досліджень

Щоб визначити вклад кожного напрямку в загальний результат, розраховано структуру економії, подану у табл. 3.4.

Таблиця 3.4 - Економічний ефект від впровадження заходів

Напрямок ефекту	Сума економії, грн	Частка в загальній економії
Оптимізація роботи кол-центру	1 322 400	83%
Економія часу персоналу	50 000	3%
Зменшення повторних звернень	160 000	10%
Оптимізація роботи сервісних центрів	30 000	2%
Скорочення друкованих витрат	30 000	2%
Сумарний економічний ефект	1 592 400	100%

Джерело: побудовано на основі даних власних досліджень

Отримані результати у табл. 3.4 свідчать, що найбільший ефект забезпечує оптимізація роботи контакт-центру, тоді як інші напрями формують додаткову економію та підсилюють загальну результативність змін.

Для фінальної оцінки визначено рівень інвестиційної ефективності та період окупності, які наведені у табл.3.5.

Таблиця 3.5 - Показники інвестиційної ефективності (ROI, період окупності)

Показник	Формула	Значення
Загальні витрати на впровадження	—	600 000 грн
Річний економічний ефект	—	1 592 400 грн
ROI, %	$((\text{Ефект} - \text{Витрати}) / \text{Витрати}) \times 100\%$	165%
Коефіцієнт ефективності	$\text{Ефект} / \text{Витрати}$	2,65
Місячна економія	$1\,592\,400 / 12$	132 700 грн
Період окупності	$\text{Витрати} / \text{Місячна економія}$	4,5 місяці

Джерело: побудовано на основі даних власних досліджень

Розрахований ROI у табл. 3.5 перевищує 160 %, а період окупності становить лише близько 4,5 місяців, що підкреслює високу доцільність запропонованих змін і їхню здатність забезпечити підприємству як економічні, так і стратегічні переваги.

Отже, у третьому розділі розроблено комплекс практичних рішень, спрямованих на підвищення ефективності маркетингового планування АТ «Вінницягаз» в умовах цифрової трансформації. На основі узагальнення результатів оцінки маркетингової діяльності та цифрової зрілості підприємства сформовано систему організаційних, аналітичних і технологічних інструментів, здатних забезпечити підвищення точності планування, прозорості процесів та якості управлінських рішень.

Запропоновано інтегровану платформу SmartGas Analytics, орієнтовану на

збір, консолідацію та аналітичну обробку даних щодо клієнтської активності, ефективності комунікаційних каналів і результативності маркетингових кампаній. Удосконалений модуль бюджетного планування SmartGas Budget підсилює узгодженість витрат зі стратегічними цілями та створює можливості для сценарного прогнозування розвитку підприємства.

Визначено ключові параметри впровадження CRM-рішення GazPlan, яке забезпечує сегментацію споживачів, персоналізацію пропозицій та інтеграцію з цифровими каналами взаємодії. Окрему увагу приділено формуванню системи КРІ для маркетингових підрозділів, застосуванню елементів гейміфікації з метою підвищення залученості персоналу, а також впровадженню моделі клієнтоорієнтованого планування, що забезпечує системність роботи з потребами різних груп споживачів.

Проведено економічне обґрунтування запропонованих заходів: оцінено динаміку ключових маркетингових індикаторів, очікуваний вплив цифрових рішень на навантаження персоналу, ефективність каналів комунікації та загальний рівень цифрової активності споживачів. Отримані результати засвідчили, що впровадження запропонованих інструментів сприятиме підвищенню точності управлінських рішень, оптимізації витрат та зміцненню стратегічної конкурентоспроможності підприємства.

ВИСНОВКИ

Удосконалення маркетингового планування в діяльності АТ «Вінницягаз» є ключовою передумовою підвищення економічної результативності підприємства в умовах цифровізації енергетичного сектору та зростання вимог до якості сервісу з боку споживачів і регуляторного середовища. Сучасні умови функціонування ринку природного газу вимагають від газорозподільних компаній не лише забезпечення технічної надійності мереж, а й ефективного управління комунікаціями, оптимізації витрат, підвищення прозорості процесів та прийняття управлінських рішень на основі достовірних і своєчасних аналітичних даних. За таких умов маркетингове планування набуває стратегічного значення та трансформується у системний механізм, що поєднує аналітику, бюджетування, управління сервісом і клієнтоорієнтовану взаємодію.

У процесі дослідження узагальнено сучасні теоретичні підходи до маркетингового планування та визначено напрями його трансформації під впливом цифрової економіки. Обґрунтовано, що розвиток цифрових каналів, автоматизація маркетингових процесів, впровадження CRM-рішень та аналітичних платформ формують нову логіку управління, у межах якої ключову роль відіграють швидкість обробки інформації, точність прогнозування, узгодженість дій підрозділів і цілісність інформаційних потоків. Для підприємств енергетичного сектору це має особливе значення, оскільки дозволяє поєднати операційну стабільність із підвищенням якості сервісної складової.

Аналітична частина роботи дала змогу комплексно оцінити стан маркетингової діяльності АТ «Вінницягаз» у 2022–2024 роках. Встановлено позитивну динаміку цифрової взаємодії зі споживачами, зокрема зростання кількості користувачів онлайн-кабінету на 33% та збільшення частки електронних звернень з 24% до 38%. Разом із тим виявлено низку системних проблем, що обмежують економічний ефект від цифровізації: фрагментованість

даних між каналами, недостатню автоматизацію комунікацій, обмежений функціонал CRM та слабо розвинену прогнозну аналітику. Наявність цих обмежень знижує точність маркетингового планування та не дозволяє повною мірою реалізувати потенціал цифрових інструментів для зростання фінансових результатів і оптимізації витрат.

Економічний аналіз показав, що за умов збереження чинної моделі маркетингового управління підприємство недоотримує потенційний ефект у вигляді скорочення операційних витрат і підвищення ефективності обслуговування споживачів. Зокрема, висока частка звернень через кол-центр формує додаткове навантаження на персонал і стабільні витрати на обробку запитів, тоді як подальше переведення комунікацій у цифрові канали дозволяє зменшити відповідні витрати на 12–18% у середньостроковій перспективі та підвищити швидкість реагування на звернення.

На основі проведеного аналізу сформовано комплекс практичних пропозицій, спрямованих на підвищення результативності маркетингового планування та покращення фінансових показників діяльності АТ «Вінницягаз». Ключовим елементом запропонованих змін є впровадження інтегрованої аналітичної платформи SmartGas Analytics, яка забезпечує консолідацію даних з усіх каналів взаємодії зі споживачами, автоматизацію аналітичної обробки інформації та підтримку управлінських рішень у режимі реального часу. За розрахунками, використання цієї платформи дозволяє підвищити точність прогнозування маркетингових показників на 12–16% та скоротити час підготовки управлінських звітів більш ніж у два рази.

Запропонований модуль бюджетного планування SmartGas Budget спрямований на підвищення прозорості та обґрунтованості маркетингових витрат. Результати сценарного моделювання свідчать, що оптимізація бюджетного планування дозволяє перерозподілити до 15% маркетингових витрат на найбільш результативні канали комунікацій, що у прогнозному періоді

забезпечує приріст економічного ефекту в межах 8–12% без збільшення загального обсягу бюджету.

CRM-рішення GazPlan, орієнтоване на сегментацію клієнтів і персоналізацію комунікацій, створює передумови для підвищення ефективності взаємодії зі споживачами та зменшення кількості повторних звернень щонайменше на 10-12%. Це, своєю чергою, сприяє скороченню витрат на обслуговування клієнтів, підвищенню рівня задоволеності сервісом та формуванню позитивного сприйняття підприємства.

Проведене економічне обґрунтування засвідчило, що сукупний ефект від впровадження запропонованих заходів проявляється у зниженні операційних витрат, зростанні продуктивності персоналу та підвищенні якості управлінських рішень. Орієнтовний термін окупності інвестицій у цифрові маркетингові інструменти становить 1,5-2 роки, після чого підприємство отримує стабільний економічний ефект у вигляді зростання прибутковості та оптимізації витрат.

Узагальнення результатів свідчить, що реалізація запропонованих заходів формує системний ефект: підвищується точність планування, зростає ефективність використання маркетингового бюджету, покращується координація між підрозділами та посилюється клієнтоорієнтованість діяльності. Це створює умови для переходу АТ «Вінницягаз» до якісно нового рівня маркетингового управління та забезпечує довгостроковий економічний розвиток підприємства в умовах трансформації енергетичного ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ain. Ukrainian energy market overview. URL: <https://ain.ua/> (дата звернення: 03.10.2025).
2. Clarity Project. Analytical reports of Ukrainian companies. URL: <https://clarity-project.info/> (дата звернення: 02.10.2025).
3. Deloitte Insights. Energy and Utilities Outlook 2025. URL: <https://www.deloitte.com/> (дата звернення: 05.10.2025).
4. Forbes Ukraine. Analysis of gas and energy markets in Ukraine. URL: <https://forbes.ua/> (дата звернення: 04.10.2025).
5. KPMG. Customer Experience in Utilities 2024. URL: <https://home.kpmg/> (дата звернення: 04.10.2025).
6. McKinsey & Company. Digital Transformation in Energy Sector. URL: <https://www.mckinsey.com/> (дата звернення: 01.10.2025).
7. PwC Ukraine. Energy Market in Transition 2024. URL: <https://www.pwc.com/> (дата звернення: 02.10.2025).
8. Statista. Energy Market in Eastern Europe. URL: <https://www.statista.com/> (дата звернення: 01.10.2025).
9. World Bank. Energy data and digitalization initiatives. URL: <https://www.worldbank.org/> (дата звернення: 05.10.2025).
10. YouControl. Analytics of Ukrainian enterprises. URL: <https://youcontrol.com.ua/> (дата звернення: 04.10.2025).
11. АТ «Вінницягаз». Офіційний сайт. URL: <https://vn.naftogaz.com/> (дата звернення: 11.10.2025).
12. АТ «Вінницягаз». Фінансова звітність за 2022 рік (PDF). URL: <https://vn.naftogaz.com/wp-content/uploads/2024/12/Фінансовий-звіт-АТ-Вінницягаз-за-2022-рік.pdf> (дата звернення: 01.10.2025).
13. АТ «Вінницягаз». Фінансова звітність за 2023 рік (PDF). URL:

<https://vn.naftogaz.com/wp-content/uploads/2024/12/Фінансовий-звіт-АТ-Вінницягаз-за-2023-рік.pdf> (дата звернення: 01.10.2025).

14. АТ «Вінницягаз». Фінансова звітність за 2024 рік (PDF). URL: <https://vn.naftogaz.com/wp-content/uploads/2025/06/Фінансовий-звіт-АТ-Вінницягаз-за-2024-рік.pdf> (дата звернення: 01.10.2025).

15. Балабанова Л. В. Маркетинг підприємства. Київ : Центр учбової літератури, 2019.

16. Державна служба статистики України. Офіційний сайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 02.10.2025).

17. Економічна правда. Аналітика енергетичного сектору. URL: <https://www.epravda.com.ua/> (дата звернення: 07.10.2025).

18. Енергореформа. Новини ринку газу України. URL: <https://ua-energy.org/> (дата звернення: 06.10.2025).

19. Котлер Ф., Келлер К. Л. Маркетинг менеджмент. Київ : Вільямс, 2019.

20. Лаборцева О. І. та ін. Стратегічний маркетинг. Київ : КНТЕУ, 2023.

21. Міністерство енергетики України. Офіційний сайт. URL: <https://mev.gov.ua/> (дата звернення: 02.10.2025).

22. Міністерство цифрової трансформації України. Цифровізація послуг. URL: <https://thedigital.gov.ua/> (дата звернення: 03.10.2025).

23. Нафтогаз України. Офіційний сайт. URL: <https://www.naftogaz.com/> (дата звернення: 02.10.2025).

24. НКРЕКП. Національна комісія з регулювання енергетики. URL: <https://www.nerc.gov.ua/> (дата звернення: 01.10.2025).

25. Опендатабот (Opendatabot). Сервіс відкритих даних. URL: <https://opendatabot.ua/> (дата звернення: 05.10.2025).

26. Портер М. Конкурентна стратегія. Київ : Ніка-Центр, 2000. 368 с.

27. ПрАТ «Регіональна Газова Компанія» (RGC). Офіційний сайт. URL:

<https://rgc.ua/ua/> (дата звернення: 01.10.2025).

28. Пронська Т. П. Стратегічний маркетинг : навч. посіб. Тернопіль : ТНЕУ, 2022. 192 с.

29. Процишин Ю. Т. Стратегічний маркетинг : навч. посіб. Тернопіль : ТНЕУ, 2022. 192 с.

30. Рашкован В. Інфраструктура даних як основа цифрової трансформації економіки. Київ : НБУ, 2020. 45 с. URL: <https://bank.gov.ua> (дата звернення: 19.11.2025).

31. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Енергетичної стратегії України на період до 2035 року “Безпека, енергоефективність, конкурентоспроможність”» від 18.08.2017 № 605-р. Офіційний сайт Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/605-2017-%D1%80> (дата звернення: 05.11.2025).

32. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації» від 17.01.2018 № 67-р. Офіційний сайт Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80> (дата звернення: 03.11.2025).

33. Романенко О. О. Маркетингові комунікації: стратегія і тактика. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 368 с.

34. Ромат Є. В. Маркетингові комунікації : підручник. Київ : Студцентр, 2022. 336 с.

35. Савченко І. М. Управління маркетинговими проєктами: методологія та практика. Київ : КНЕУ, 2019. 256 с.

36. Савчук В. С. Стратегічний маркетинг підприємства : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2020. 280 с.

37. Сасенко М. В., Гавриленко І. М. Упровадження CRM-систем у діяльність підприємств енергетичного сектору. Економічний вісник НТУУ «КПІ». 2022. № 24. С. 112–119.
38. Семененко О. М. Маркетингова політика комунікацій : підручник. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 312 с.
39. Ситник Й. С., Литвиненко Б. А. Аналітичні технології в управлінні підприємством: Big Data, прогнозування, когортний аналіз. Львів : Новий Світ-2000, 2020. 294 с.
40. Соломко Ю. Маркетингове бюджетування: сучасні методи, моделі та інструменти оцінки. Маркетинг і цифрові технології. 2021. № 3 (18). С. 47–58.
41. Стратегія розвитку ринку природного газу в Україні до 2035 року : аналіт. доп. Київ : Центр Разумкова, 2021. 84 с.
42. Сухоруков А. І., Лепетюха Н. В. Економіка енергетики : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2018. 420 с.
43. Тараненко І. В. Цифрові платформи в маркетинговій діяльності підприємств : монографія. Дніпро : НМетАУ, 2021. 210 с.
44. Ткаченко Н. В. Маркетинг послуг у сфері енергетики : монографія. Київ : НАН України, 2020. 256 с.
45. Ткаченко Н. В. Цифрова аналітика у прийнятті управлінських рішень: можливості та обмеження. Бізнес Інформ. 2022. № 4. С. 135–142.
46. Україна. Кабінет Міністрів. Про затвердження Порядку функціонування ринку природного газу : постанова Кабінету Міністрів України від 30.09.2015 № 224. Офіційний сайт Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/224-2015-%D0%BF> (дата звернення: 08.11.2025).
47. Федоренко В. М., Кравець Л. О. Стратегічне управління підприємством в умовах цифрової економіки. Київ : КНЕУ, 2020. 412 с.
48. Федорченко В. М. Маркетинг послуг : підручник. Київ : Ліра-К, 2021.

368 с.

49. Філіппов В. В. Цифровий маркетинг : навч. посіб. Одеса : ОНЕУ, 2020. 280 с.

50. Халаф О. О. Маркетинговий менеджмент : підручник. Львів : ЛНУ ім. І. Франка, 2019. 352 с.

51. Холод Н. М. Маркетингові дослідження : навч. посіб. Львів : Новий Світ – 2000, 2020. 312 с.

52. Цифрова трансформація енергетичного сектору України : аналітична доповідь. Київ : Ін-т економіки та прогнозування НАН України, 2021. 96 с.

53. Цифровий маркетинг у сучасному бізнес-середовищі : підручник / Н. Є. Летуновська та ін. Суми : Сумський держ. ун-т, 2021. 392 с.

54. Чухрай Н. І., Перевозова І. В. Маркетинг інновацій : підручник. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2017. 368 с.

55. Шпак Н. О., Мельник Л. М. Інтегровані маркетингові системи в енергетичних компаніях: моделі та інструменти. Вісник НУ «Львівська політехніка». Серія: Менеджмент. 2023. № 6. С. 59–72.

56. Шульгіна Л. М. Маркетингова діяльність підприємств : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2019. 400 с.

57. Щур Р. І. Електронна комерція та цифровий маркетинг : навч. посіб. Тернопіль : ТНЕУ, 2020. 284 с.

58. Юринець З. В. Стратегічний розвиток підприємств у цифровій економіці : монографія. Львів : ЛНУ ім. І. Франка, 2021. 310 с.

ДОДАТКИ



