

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ КОРАБЛЕБУДУВАННЯ
ім. адмірала Макарова
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА ЕКОЛОГІЇ МОРЯ
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ТА ЦИФРОВОГО БІЗНЕСУ



«Допустити до захисту»

зав. кафедри

к.е.н., доцент Корнієнко О.П.

(наук. ступінь, вчене звання, П.І.Б. зав. кафедрою)

«__» ____ 2026р.

(підпис зав. кафедрою)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеню вищої освіти **бакалавр**

на тему: **Управління розробкою і реалізацією міжнародної маркетингової програми підприємства (на прикладі ДТЕК)**

Management of the Development and Implementation of an Enterprise International Marketing Program (on the Example of DTEK)

Виконав: студент IV курсу, групи 4451

Спеціальності 051 Економіка

ОП Міжнародна економіка

(шифр і назва спеціальності)

Пащенко К. О.

(прізвище та ініціали)г

Науковий керівник

к.е.н., доцент. Марущак С.М.

(наук. ступінь, вч. звання, прізвище та ініціали)

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ КОРАБЛЕБУДУВАННЯ ІМЕНІ АДМІРАЛА МАКАРОВА

Факультет економіки моря
Кафедра економічної політики та безпеки
Освітній рівень – перший (бакалаврський)
Галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки
Спеціальність 051 Економіка
Освітня програма – Міжнародна економіка

ЗАТВЕРДЖУЮ

гарант освітньої програми

«Міжнародна економіка»

 Л.Ю. Вдовиченко
«___» _____ 2026 року

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»

Студенту _____ Пащенко Ксенії Олексіївні
(Прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: Управління розробкою і реалізацією міжнародної маркетингової програми підприємства (на прикладі ДТЕК) / Management of the Development and Implementation of an Enterprise International Marketing Program (on the Example of DTEK)

Керівник роботи _____ к.е.н., доцент. Марущак С.М.

Затверджені наказом ректора №212-уч від «02» _____ березня 2026 року

2. Термін подання роботи: _____ 10.06.2026

3. Вихідні дані по роботі: навчальні посібники, наукові праці, монографічні дослідження вітчизняних та зарубіжних учених з міжнародного маркетингу та міжнародної економіки, офіційні матеріали компанії ДТЕК, статистичні та аналітичні дані міжнародних організацій, а також електронні ресурси.

4. Перелік питань, що належать до розробки (найменування розділів): Теоретичні засади управління розробкою та реалізацією міжнародної маркетингової програми підприємства; Аналіз міжнародної маркетингової діяльності ДТЕК та оцінка ефективності її міжнародної маркетингової програми; Удосконалення управління розробкою та реалізацією міжнародної маркетингової програми ДТЕК.

5. Перелік презентаційних матеріалів: Характеристика кваліфікаційної роботи; Основні напрями діяльності та місце ДТЕК на енергетичному ринку України; Результати PEST-аналізу міжнародної діяльності ДТЕК; Результати аналізу галузевого середовища за моделлю п'яти конкурентних сил М. Портера; SWOT-аналіз міжнародної діяльності ДТЕК; Пріоритетні міжнародні ринки розвитку ДТЕК; Удосконалена міжнародна маркетингова стратегія ДТЕК; Організаційно-економічний механізм управління міжнародним маркетингом; Система KPI контролю реалізації міжнародної маркетингової програми; Очікуваний соціально-економічний ефект від реалізації запропонованої програми.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
	Визначення наукового керівника роботи	01.09.2025р. – 15.09.2025р.	
	Вибір теми роботи та її узгодження з науковим керівником	15.09.2025р. – 30.09.2025р.	
	Вивчення друкованих та електронних джерел, економічних реалій, методичних та наукових видань з теми роботи	01.10.2025р. – 31.10.2025р.	
	Складання попереднього плану роботи, узгодження його з науковим керівником	1.11.2025р. – 15.11.2025р.	
	Збір статистичної інформації на базовому підприємстві (установі, організації)	15.11.2025р. – 31.01.2026р.	
	Розробка теоретичного розділу	1.02.2026р. – 28.02.2026р.	
	Розробка аналітичного розділу	1.03.2026р. – 31.03.2026р.	
	Розробка проектного розділу	1.04.2026р. – 30.04.2026р.	
	Розробка вступу, висновків, списку використаної літератури та додатків	1.05.2026р. – 15.05.2026р.	
	Редагування рукопису роботи та ознайомлення з ним наукового керівника	16.05.2026р. – 30.05.2026р.	
	Усунення зауважень наукового керівника та завершення роботи	11.06.2026р. – 15.06.2026р.	
	Подання рукопису кваліфікаційної роботи, демонстраційного матеріалу та доповіді на кафедральний захист	10.06.2026р.	
	Усунення зауважень кафедрального захисту	10.06.2026р. – 15.06.2026р.	
	Розробка проекту демонстраційного матеріалу та доповіді	15.06.2026р. – 20.06.2026р.	
	Подання роботи рецензенту та отримання рецензії	15.06.2026р.	
	Захист роботи перед АК	20.06.2026р.	

Науковий керівник


 (підпис)

Марущак С.М.

(прізвище та ініціали)

Студент


 (підпис)

Пащенко К.О.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Пашенко К.О. Управління розробкою і реалізацією міжнародної маркетингової програми підприємства (на прикладі ДТЕК). – Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр» за спеціальністю 051 «Економіка», освітньою програмою «Міжнародна економіка». – Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова, Миколаїв, 2026.

Кваліфікаційну роботу присвячено дослідженню теоретичних і практичних аспектів управління розробкою та реалізацією міжнародної маркетингової програми підприємства в умовах розвитку міжнародної діяльності та європейської інтеграції.

У роботі досліджено сутність міжнародного маркетингу, визначено особливості формування міжнародної маркетингової програми підприємства та обґрунтовано основні підходи до управління її реалізацією. Проведено аналіз міжнародної діяльності компанії ДТЕК, оцінено вплив факторів зовнішнього середовища на її міжнародний розвиток із використанням PEST-аналізу, SWOT-аналізу та моделі п'яти конкурентних сил М. Портера. Визначено ключові переваги, можливості та проблеми міжнародної маркетингової діяльності компанії.

На основі результатів проведеного дослідження розроблено пропозиції щодо вдосконалення міжнародної маркетингової програми ДТЕК, обґрунтовано вибір пріоритетних міжнародних ринків, запропоновано заходи щодо розвитку міжнародного бренду та міжнародних маркетингових комунікацій. Розроблено організаційно-економічний механізм управління міжнародним маркетингом, який включає удосконалену структуру управління, цифрові інструменти підтримки прийняття рішень, систему ресурсного забезпечення та контролю реалізації програми. Проведено оцінку соціально-економічного ефекту від впровадження запропонованих заходів та підтверджено їх практичну доцільність.

Ключові слова: міжнародний маркетинг, міжнародна маркетингова програма, міжнародна діяльність підприємства, міжнародні ринки, конкурентоспроможність, міжнародні комунікації, міжнародний бренд, ДТЕК.

ABSTRACT

Pashchenko K.O. Management of the Development and Implementation of an Enterprise International Marketing Program (on the Example of DTEK). – Bachelor's Qualification Thesis in Specialty 051 “Economics”, Educational Program “International Economics”. – Admiral Makarov National University of Shipbuilding, Mykolaiv, 2026.

The qualification thesis is devoted to the study of theoretical and practical aspects of managing the development and implementation of an enterprise international marketing program under conditions of expanding international activities and European integration.

The paper examines the essence of international marketing, identifies the key features of developing an international marketing program, and substantiates the main approaches to managing its implementation. An analysis of DTEK's international activities was conducted. The impact of external environmental factors on the company's international development was assessed using PEST analysis, SWOT analysis, and Porter's Five Forces model. The main strengths, opportunities, and challenges of the company's international marketing activities were identified.

Based on the results of the research, proposals for improving DTEK's international marketing program were developed. Priority international markets were identified, and recommendations for strengthening the company's international brand and marketing communications were proposed. An organizational and economic mechanism for managing international marketing was developed, including an improved management structure, digital decision-support tools, a resource allocation plan, and a performance control system. The socio-economic effects of implementing

the proposed measures were assessed, confirming their practical feasibility and effectiveness.

Keywords: international marketing, international marketing program, international business activities, international markets, competitiveness, international communications, international brand, DTEK.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ МАРКЕТИНГОВОЮ ПРОГРАМОЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	12
1.1. Сутність та особливості міжнародного маркетингу підприємства	12
1.2. Процес розробки міжнародної маркетингової програми	17
1.3. Управління процесом реалізації міжнародної маркетингової програми..	23
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ МІЖНАРОДНОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДТЕК	28
2.1. Загальна характеристика підприємства ДТЕК	28
2.2. Аналіз зовнішнього середовища міжнародної діяльності ДТЕК	35
2.3. Оцінка діючої міжнародної маркетингової програми ДТЕК.....	46
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗРОБКОЮ ТА РЕАЛІЗАЦІЄЮ МІЖНАРОДНОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ ПРОГРАМИ ДТЕК	57
3.1. Формування удосконаленої міжнародної маркетингової стратегії.....	57
3.2. Організаційно-економічний механізм управління міжнародним маркетингом.....	68
3.3. Соціально-економічний ефект реалізації вдосконаленої програми	78
ВИСНОВКИ	88
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	91

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В умовах глобалізації світової економіки та активізації процесів міжнародної економічної інтеграції підприємства все частіше виходять за межі національних ринків і здійснюють діяльність у міжнародному конкурентному середовищі. Особливої актуальності ці процеси набувають для українських компаній в умовах євроінтеграційного курсу держави, поглиблення співпраці з Європейським Союзом та необхідності залучення міжнародних інвестицій для післявоєнного відновлення економіки. У таких умовах ефективне управління міжнародною маркетинговою діяльністю стає одним із ключових факторів забезпечення конкурентоспроможності підприємств на світових ринках [1–4].

Сучасний міжнародний маркетинг розглядається не лише як інструмент просування продукції на зовнішніх ринках, а як комплексна система управління міжнародною діяльністю підприємства, що охоплює аналіз зовнішнього середовища, вибір цільових ринків, формування маркетингових стратегій, розвиток міжнародних комунікацій та побудову довгострокових відносин із партнерами й споживачами [5–8]. У науковій літературі наголошується, що успішна реалізація міжнародних маркетингових програм дозволяє підприємствам підвищувати рівень міжнародної впізнаваності, диверсифікувати ринки збуту, зміцнювати конкурентні позиції та ефективно адаптуватися до змін глобального середовища [9–11].

Особливого значення питання міжнародного маркетингу набувають для підприємств енергетичної галузі. Сучасний енергетичний сектор характеризується високим рівнем конкуренції, значною капіталомісткістю проєктів, посиленням вимог щодо сталого розвитку та ESG-трансформації, а також необхідністю активної взаємодії з міжнародними інвесторами, фінансовими установами та технологічними партнерами [12; 13]. У цих умовах міжнародна маркетингова програма виступає важливим інструментом розвитку міжнародної діяльності енергетичних компаній, формування позитивного

корпоративного іміджу та залучення ресурсів для реалізації стратегічних проєктів.

Одним із провідних представників енергетичного сектору України є компанія ДТЕК, яка здійснює діяльність у сферах видобутку енергетичних ресурсів, генерації електроенергії, розвитку відновлюваної енергетики та реалізації інноваційних енергетичних проєктів. Компанія активно співпрацює з міжнародними фінансовими інституціями та світовими технологічними лідерами, що обумовлює необхідність подальшого вдосконалення управління її міжнародною маркетинговою діяльністю та розробки ефективної міжнародної маркетингової програми.

Зазначене визначає актуальність дослідження теоретичних і практичних аспектів управління розробкою та реалізацією міжнародної маркетингової програми підприємства на прикладі ДТЕК.

Мета і завдання роботи. Мета дослідження полягає у теоретико-методичному обґрунтуванні та розробці практичних рекомендацій щодо удосконалення управління розробкою та реалізацією міжнародної маркетингової програми підприємства в умовах розвитку міжнародної діяльності та європейської інтеграції на прикладі компанії ДТЕК.

Завдання дослідження полягають у наступному:

- розкрити сутність міжнародного маркетингу та визначити його роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства на міжнародних ринках;
- узагальнити теоретичні підходи до формування міжнародної маркетингової програми підприємства та дослідити основні етапи її розробки;
- визначити особливості управління реалізацією міжнародної маркетингової програми підприємства;
- надати загальну характеристику діяльності компанії ДТЕК та оцінити її потенціал для розвитку міжнародної діяльності;
- здійснити аналіз зовнішнього середовища міжнародної діяльності ДТЕК із використанням сучасних інструментів стратегічного аналізу;

- провести оцінку діючої міжнародної маркетингової програми компанії та визначити основні проблеми її реалізації;
- обґрунтувати вибір перспективних міжнародних ринків та розробити пропозиції щодо вдосконалення міжнародної маркетингової стратегії ДТЕК;
- розробити організаційно-економічний механізм управління міжнародним маркетингом підприємства;
- здійснити оцінку соціально-економічного ефекту від реалізації запропонованих заходів та визначити перспективи підвищення ефективності міжнародної маркетингової діяльності компанії.

Об'єктом дослідження є процес управління міжнародною маркетинговою діяльністю підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні аспекти розробки й реалізації міжнародної маркетингової програми ДТЕК.

Методи дослідження. У роботі використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів дослідження. Метод теоретичного узагальнення застосовано для дослідження сутності міжнародного маркетингу та міжнародної маркетингової програми. Системний підхід використано для вивчення процесу управління міжнародною маркетинговою діяльністю підприємства. Методи аналізу та синтезу застосовано під час дослідження діяльності ДТЕК. Для оцінки зовнішнього середовища використано PEST-аналіз, SWOT-аналіз та елементи конкурентного аналізу. Економіко-статистичні методи використано для аналізу показників діяльності підприємства. Графічний та табличний методи застосовано для наочного представлення результатів дослідження. Метод узагальнення використано під час формування висновків та розробки практичних рекомендацій.

Інформаційна база. Інформаційною базою дослідження є наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань міжнародного маркетингу та управління міжнародною діяльністю підприємств, офіційні матеріали компанії ДТЕК, статистичні та аналітичні дані міжнародних організацій, аналітичні звіти, монографії, наукові статті, періодичні видання та відкриті інформаційні ресурси.

У роботі використано сучасні дослідження, що відображають актуальні тенденції розвитку міжнародного маркетингу, європейської енергетичної інтеграції та функціонування енергетичного сектору в умовах глобальних трансформацій.

За період навчання результати наукової діяльності були апробовані та висвітлені у 6 наукових публікаціях, серед яких: 1 стаття у фаховому науковому виданні категорії Б та 2 тези доповідей, опубліковані за матеріалами міжнародних (закордонних) науково-практичних конференцій.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 93 сторінок. Список використаних джерел налічує 73 найменувань. Робота ілюстрована 17 рисунками та містить 27 таблиць.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ МАРКЕТИНГОВОЮ ПРОГРАМОЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та особливості міжнародного маркетингу підприємства

Теоретичне дослідження міжнародної маркетингової діяльності є необхідною передумовою формування ефективної міжнародної маркетингової програми підприємства. Для досягнення поставленої мети доцільно розглянути сутність міжнародного маркетингу, процес розробки міжнародної маркетингової програми та особливості управління її реалізацією.

Маркетинг є важливою складовою діяльності сучасного підприємства, оскільки забезпечує виявлення та задоволення потреб споживачів, формування конкурентних переваг і налагодження ефективної взаємодії із зацікавленими сторонами. В умовах глобалізації економіки та посилення міжнародної конкуренції маркетинг набуває особливого значення як інструмент забезпечення конкурентоспроможності підприємств.

Відповідно до визначення Американської асоціації маркетингу (American Marketing Association), маркетинг є діяльністю, сукупністю інституцій та процесів для створення, комунікації, доставки й обміну пропозиціями, що мають цінність для клієнтів, покупців, партнерів та суспільства в цілому [14].

Розвиток міжнародної торгівлі, інтеграційних процесів та цифрових технологій зумовив появу міжнародного маркетингу як окремого напрямку маркетингової діяльності. На відміну від традиційного маркетингу, міжнародний маркетинг передбачає здійснення маркетингової діяльності на ринках різних країн з урахуванням економічних, політичних, правових, культурних та соціальних особливостей кожного з них.

У науковій літературі існують різні підходи до трактування сутності міжнародного маркетингу, що відображають багатогранність цього поняття. Основні визначення міжнародного маркетингу наведено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Підходи до визначення поняття «міжнародний маркетинг»

Автор	Визначення міжнародного маркетингу
Ф. Котлер, К. Келлер	Міжнародний маркетинг розглядається як процес планування та реалізації концепції товару, ціноутворення, просування та розподілу товарів і послуг на ринках різних країн з метою задоволення потреб споживачів та досягнення цілей організації.
П. Брун	Міжнародний маркетинг визначається як система управління діяльністю підприємства на зарубіжних ринках, що базується на аналізі міжнародного середовища, адаптації маркетингових рішень до особливостей окремих країн та розвитку довгострокових відносин із міжнародними партнерами.
Н. Л. Замкова, А. М. Танасійчук, І. І. Поліщук, О. Є. Громова, Ю. В. Довгань	Міжнародний маркетинг являє собою діяльність підприємства щодо виявлення, формування та задоволення потреб споживачів на зовнішніх ринках шляхом використання комплексу маркетингових інструментів з урахуванням особливостей міжнародного бізнес-середовища.
В. Кіган	Міжнародний маркетинг трактується як орієнтований на світовий ринок процес виявлення потреб споживачів та координації маркетингової діяльності компанії в різних країнах з метою створення цінності для клієнтів та досягнення стратегічних цілей підприємства.

Джерело: складено автором на основі [15–18].

Аналіз наведених визначень дає підстави стверджувати, що міжнародний маркетинг є багаторівневою системою управління діяльністю підприємства на зовнішніх ринках, спрямованою на задоволення потреб споживачів, розвиток міжнародного партнерства, освоєння нових ринків та досягнення стратегічних цілей підприємства. На відміну від традиційного маркетингу, міжнародний маркетинг функціонує в умовах підвищеної невизначеності та потребує врахування широкого спектра економічних, політичних, правових, соціокультурних і технологічних чинників, що впливають на діяльність підприємства на зарубіжних ринках.

Водночас ефективність міжнародної маркетингової діяльності значною мірою залежить від внутрішнього потенціалу підприємства. Як зазначають автори статті “Внутрішній маркетинг у забезпеченні конкурентноспроможності продукції українських виробників на міжнародних ринках”, забезпечення

конкурентоспроможності українських виробників на міжнародних ринках неможливе без належної організації внутрішніх бізнес-процесів, розвитку персоналу та формування клієнтоорієнтованої корпоративної культури. У цьому контексті важливого значення набуває внутрішній маркетинг, який сприяє узгодженню цілей працівників і підприємства та створює передумови для ефективної реалізації зовнішньої маркетингової стратегії [19].

На думку Д. Гуцевич та Р. Б. Окрепкого, даний підхід слід розглядати як систему управлінських заходів, спрямованих на формування мотивації персоналу, розвиток внутрішніх комунікацій та підвищення якості виконання бізнес-процесів. Саме тому сучасний міжнародний маркетинг виходить за межі традиційного просування товарів і послуг та охоплює як зовнішні ринкові процеси, так і внутрішні організаційні механізми, що забезпечують конкурентоспроможність підприємства в міжнародному середовищі [20].

Для більш повного розуміння сутності міжнародного маркетингу доцільно порівняти його з внутрішнім маркетингом. Незважаючи на спільну мету, яка полягає у задоволенні потреб споживачів та досягненні цілей підприємства, міжнародний маркетинг характеризується вищим рівнем складності та потребує врахування додаткових факторів зовнішнього середовища. Основні відмінності між внутрішнім та міжнародним маркетингом наведено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Відмінності внутрішнього та міжнародного маркетингу

Критерій	Внутрішній маркетинг	Міжнародний маркетинг
Територія діяльності	Один національний ринок	Декілька національних ринків
Законодавче середовище	Єдине законодавство	Необхідність врахування законодавства різних країн
Валютні ризики	Відсутні або мінімальні	Наявні валютні ризики
Культурні особливості	Відносно однорідні	Значні культурні відмінності
Конкурентне середовище	Переважно локальна конкуренція	Глобальна конкуренція
Маркетингова стратегія	Орієнтована на внутрішній ринок	Потребує адаптації до особливостей різних країн

Джерело: складено автором на основі [15–18, 20].

Дані таблиці свідчать, що міжнародний маркетинг є більш складною формою маркетингової діяльності порівняно з внутрішнім маркетингом. Його реалізація потребує врахування особливостей міжнародного середовища, культурних відмінностей, валютних ризиків та специфіки регуляторної політики різних держав. Саме тому підприємства, які прагнуть здійснювати ефективну діяльність на зовнішніх ринках, повинні використовувати комплексний підхід до формування маркетингових стратегій та адаптувати їх до умов конкретного міжнародного ринку.

Одним із практичних проявів міжнародного маркетингу є вибір форми виходу підприємства на зовнішні ринки. Від правильності такого вибору залежать рівень ризику, обсяг необхідних інвестицій, можливість контролю діяльності на зарубіжному ринку та перспективи подальшого міжнародного розвитку підприємства. Вибір конкретної форми залежить від стратегічних цілей підприємства, наявних ресурсів, рівня ризику та особливостей цільового ринку. Згідно з дослідженнями Т. Олійник та К. Соколової, основними формами виходу підприємств на міжнародні ринки є:

- експорт – продаж товарів або послуг іноземним споживачам без створення виробничих потужностей за кордоном;
- ліцензування – передача права на використання технологій, патентів або торговельних марок іноземному партнеру;
- франчайзинг – надання права використовувати бренд та бізнес-модель компанії на визначених умовах;
- спільне підприємництво – створення підприємства за участю партнерів із різних країн для спільного ведення діяльності;
- стратегічні альянси – співробітництво між компаніями для реалізації спільних проєктів та обміну ресурсами;
- прямі іноземні інвестиції – створення або придбання активів за кордоном з метою здійснення контролю над діяльністю на зовнішньому ринку.

Таким чином, кожна форма виходу на міжнародний ринок характеризується різним рівнем ризику, контролю та необхідних інвестицій, що обумовлює необхідність їх ретельного вибору відповідно до стратегічних цілей підприємства [21].

Енергетичний сектор належить до галузей, для яких міжнародний маркетинг має низку специфічних особливостей. Насамперед це високий рівень державного регулювання, значна капіталомісткість проєктів та переважання B2B-комунікацій, орієнтованих на взаємодію з інвесторами, міжнародними фінансовими організаціями, державними установами та корпоративними споживачами. Водночас розвиток концепції smart-енергетики сприяє впровадженню інноваційних рішень для підвищення енергоефективності, оптимізації управління енергетичними ресурсами та зміцнення конкурентних позицій компаній на міжнародних ринках [22-23].

На розвиток маркетингової діяльності підприємств на міжнародних ринках значний вплив здійснюють процеси цифровізації, глобалізації та поширення принципів сталого розвитку. У цих умовах підприємства дедалі активніше використовують цифровий маркетинг, міжнародний B2B-маркетинг, ESG-маркетинг, Green Marketing та маркетингову аналітику для підвищення ефективності комунікацій, залучення інвестицій, формування довгострокових відносин зі стейкхолдерами та створення додаткової цінності для споживачів. Таким чином, цифрова трансформація, ESG-підхід та орієнтація на сталий розвиток стають ключовими напрямками розвитку міжнародного маркетингу сучасних енергетичних компаній [1-4; 11; 24; 25].

Розглянуті підходи відображають основні тенденції розвитку міжнародного маркетингу в умовах цифрової трансформації та переходу до принципів сталого розвитку. Їх використання сприяє підвищенню ефективності маркетингової діяльності, зміцненню конкурентних позицій підприємств та формуванню довгострокових відносин зі стейкхолдерами на міжнародних ринках.



Рис. 1.1. Основні сучасні підходи до міжнародного маркетингу

Джерело: складено автором на основі [1, 2, 4, 11, 24, 25].

Отже, міжнародний маркетинг є комплексною системою управління діяльністю підприємства на зовнішніх ринках, яка передбачає дослідження міжнародного середовища, адаптацію маркетингових інструментів до особливостей окремих країн та формування довгострокових відносин із міжнародними партнерами. Ефективність міжнародної маркетингової діяльності залежить не лише від правильного вибору форми виходу на зовнішні ринки, а й від рівня розвитку внутрішніх організаційних процесів підприємства.

Встановлено, що сучасний міжнародний маркетинг функціонує в умовах цифрової трансформації, посилення глобальної конкуренції та зростання ролі сталого розвитку. У зв'язку з цим виникає необхідність дослідження процесу розробки та реалізації міжнародної маркетингової програми підприємства, що є предметом розгляду наступного підрозділу.

1.2. Процес розробки міжнародної маркетингової програми

Успішна діяльність підприємства на міжнародних ринках потребує не лише використання сучасних маркетингових інструментів, а й системного підходу до планування та реалізації маркетингової діяльності. В умовах

глобальної конкуренції, цифрової трансформації та постійних змін зовнішнього середовища особливого значення набуває розробка міжнародної маркетингової програми, яка дозволяє узгодити стратегічні цілі підприємства з можливостями міжнародного ринку та забезпечити ефективне використання наявних ресурсів [15; 18; 26].

У науковій літературі міжнародну маркетингову програму розглядають як комплекс взаємопов'язаних заходів, спрямованих на дослідження ринку, визначення цільових сегментів, формування маркетингової стратегії, розробку маркетингового комплексу та контроль результатів діяльності на зовнішніх ринках [26–28]. Її розробка передбачає послідовне проходження низки етапів, починаючи з аналізу міжнародного середовища та вибору цільових ринків і завершуючи плануванням ресурсів та оцінкою ефективності реалізації маркетингових заходів.

З огляду на це, процес розробки міжнародної маркетингової програми доцільно розглядати як послідовність взаємопов'язаних етапів, спрямованих на дослідження міжнародного середовища, вибір цільових ринків, формування маркетингової стратегії та забезпечення ефективної реалізації поставлених цілей. Узагальнену структуру міжнародної маркетингової програми наведено на рисунку 1.2.

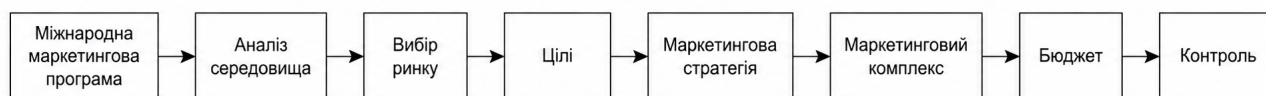


Рис. 1.2. Основні елементи міжнародної маркетингової програми

Джерело: складено автором на основі [15, 18, 26–28].

Як видно з рисунка 1.2, розробка міжнародної маркетингової програми розпочинається з аналізу зовнішнього середовища та вибору цільового ринку, що дозволяє підприємству оцінити ринкові можливості й потенційні ризики. На основі отриманих результатів визначаються цілі міжнародної діяльності та формується маркетингова стратегія. Наступним етапом є розробка

маркетингового комплексу, який охоплює інструменти впливу на цільовий ринок, а також планування необхідних фінансових і організаційних ресурсів. Завершальним елементом програми виступає контроль, що забезпечує оцінку результативності реалізованих заходів та своєчасне коригування маркетингових рішень відповідно до змін міжнародного середовища [26–28].

Одним із ключових етапів розробки міжнародної маркетингової програми є аналіз зовнішнього середовища підприємства. Його основною метою є виявлення факторів, які можуть впливати на діяльність підприємства на міжнародних ринках, а також оцінка ринкових можливостей і потенційних ризиків. Результати такого аналізу виступають основою для прийняття стратегічних маркетингових рішень, вибору цільових ринків та формування ефективної маркетингової стратегії [26; 29].

У міжнародному маркетингу для дослідження зовнішнього середовища використовуються різноманітні аналітичні інструменти. Найбільш поширеними серед них є PEST-аналіз, SWOT-аналіз та конкурентний аналіз, які дозволяють комплексно оцінити умови функціонування підприємства та його ринкові перспективи [26; 30].

Таблиця 1.3

Основні методи аналізу зовнішнього середовища підприємства

Метод	Характеристика
PEST-аналіз	Дослідження політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів зовнішнього середовища, які впливають на діяльність підприємства
SWOT-аналіз	Визначення сильних і слабких сторін підприємства, а також зовнішніх можливостей і загроз
Конкурентний аналіз	Оцінка ринкової позиції підприємства, діяльності конкурентів та наявних конкурентних переваг

Джерело: складено автором на основі [26; 29; 30].

Комплексне використання PEST-аналізу, SWOT-аналізу та конкурентного аналізу забезпечує всебічне дослідження міжнародного маркетингового середовища та сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень. Результати проведеного аналізу дозволяють визначити перспективні напрями

розвитку підприємства, оцінити потенційні ризики та сформулювати передумови для вибору цільових міжнародних ринків [26; 29; 30].

Після проведення аналізу зовнішнього середовища підприємство переходить до вибору цільових міжнародних ринків. Даний етап передбачає оцінку потенційних країн та регіонів з урахуванням місткості ринку, рівня конкуренції, економічної стабільності, особливостей законодавчого регулювання, культурних чинників і наявних ризиків. Важливе значення також мають ресурсні можливості підприємства та відповідність обраного ринку його стратегічним цілям. Як зазначають М. Kotabe та К. Helsen, ефективний вибір цільового ринку дозволяє підприємству оптимізувати використання ресурсів і підвищити результативність міжнародної маркетингової діяльності [26]. На думку В. Kumar, прийняття рішень щодо виходу на міжнародні ринки повинно базуватися на результатах маркетингових досліджень та комплексній оцінці ринкових можливостей [29].

Таким чином, вибір цільових міжнародних ринків є важливим етапом розробки міжнародної маркетингової програми, оскільки визначає подальші напрями маркетингової діяльності підприємства та створює основу для формування маркетингової стратегії і комплексу маркетингових заходів.

Після вибору цільових міжнародних ринків підприємство переходить до розробки маркетингового комплексу, який являє собою сукупність маркетингових інструментів, що використовуються для досягнення поставлених цілей на обраному ринку. Маркетинговий комплекс визначає способи впливу підприємства на споживачів та забезпечує реалізацію обраної маркетингової стратегії [15; 18].

Традиційною моделлю маркетингового комплексу є концепція 4P, запропонована Е. Маккарті та розвинена Ф. Котлером. Вона включає чотири основні елементи: продукт (Product), ціну (Price), місце збуту (Place) та просування (Promotion), які формують основу маркетингової діяльності підприємства (рис. 1.3).

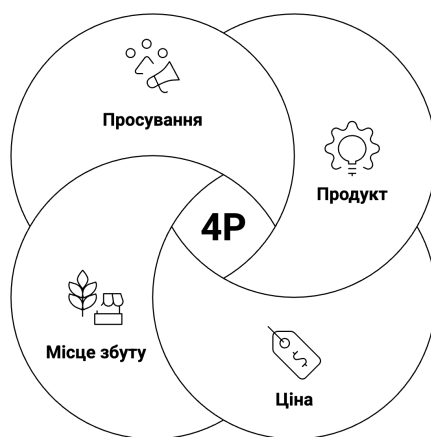


Рис. 1.3. Основні елементи маркетингового комплексу 4P

Джерело: складено автором на основі [15; 18].

Кожен із елементів маркетингового комплексу виконує окрему функцію в процесі взаємодії підприємства з цільовим ринком. У міжнародному маркетингу особливого значення набуває адаптація цих елементів до умов конкретної країни, оскільки відмінності у споживчих вподобаннях, рівні доходів населення, законодавстві та конкурентному середовищі можуть суттєво впливати на ефективність маркетингової діяльності [18; 26].

У сучасних умовах поряд із класичною моделлю 4P широко використовується розширена модель 7P, яка додатково включає персонал (People), процеси (Process) та матеріальне підтвердження якості послуг (Physical Evidence). Це дозволяє більш повно враховувати особливості сфери послуг та забезпечувати формування довгострокових відносин із клієнтами та іншими зацікавленими сторонами (рис. 1.4).

Таким чином, маркетинговий комплекс виступає одним із ключових інструментів реалізації міжнародної маркетингової програми. Його формування забезпечує узгодження маркетингової діяльності підприємства з особливостями цільового ринку та сприяє досягненню стратегічних цілей міжнародного розвитку.



Рис. 1.4. Основні елементи маркетингового комплексу 7P

Джерело: складено автором на основі [15; 28].

Важливим етапом розробки міжнародної маркетингової програми є бюджетування та планування ресурсів. Даний процес передбачає визначення обсягів фінансових, кадрових, інформаційних і технологічних ресурсів, необхідних для реалізації запланованих маркетингових заходів на міжнародних ринках. Формування маркетингового бюджету охоплює планування витрат на проведення маркетингових досліджень, рекламні кампанії, цифрові комунікації, просування продукції, розвиток партнерських відносин та інші заходи, пов'язані з реалізацією міжнародної маркетингової стратегії. Ефективне планування ресурсів сприяє раціональному використанню коштів підприємства та забезпечує досягнення поставлених маркетингових цілей [15; 26; 28].

Таким чином, ефективність міжнародної маркетингової програми значною мірою залежить від узгодженості її окремих етапів та якості прийнятих маркетингових рішень. Комплексний підхід до аналізу зовнішнього середовища, вибору цільових ринків, формування маркетингового комплексу та планування ресурсів створює передумови для успішної діяльності підприємства на міжнародних ринках. Розглянуті етапи формування міжнародної маркетингової

програми створюють основу для дослідження механізмів управління її реалізацією, які забезпечують досягнення поставлених маркетингових цілей та ефективне використання ресурсів підприємства.

1.3. Управління процесом реалізації міжнародної маркетингової програми

Ефективність міжнародної маркетингової діяльності підприємства залежить не лише від якості розробленої маркетингової програми, а й від результативності її реалізації. У сучасних умовах глобальної конкуренції, цифрової трансформації та економічної невизначеності особливого значення набуває управління процесом реалізації міжнародної маркетингової програми, яке забезпечує координацію маркетингових заходів, раціональне використання ресурсів та досягнення поставлених стратегічних цілей [18; 26; 31]. Важливими складовими такого управління є організаційне забезпечення маркетингової діяльності, планування та контроль виконання маркетингових заходів, оцінка їх ефективності, а також своєчасне реагування на ризики міжнародного середовища. Крім того, сучасні підходи до управління міжнародним маркетингом дедалі більше орієнтуються на потреби споживачів, інноваційність та довгострокове зростання бізнесу на міжнародних ринках [15; 28; 32].

Організаційне забезпечення є важливою складовою управління процесом реалізації міжнародної маркетингової програми. Воно передбачає формування відповідної системи управління, розподіл функцій та відповідальності між структурними підрозділами підприємства, а також координацію діяльності всіх учасників міжнародної маркетингової діяльності. Ефективна організація роботи дозволяє забезпечити узгодженість маркетингових рішень із загальною стратегією підприємства та підвищити результативність реалізації міжнародної маркетингової програми [26; 31].

У процесі реалізації міжнародної маркетингової програми важливу роль відіграє взаємодія керівництва підприємства, маркетингового підрозділу, відділу

продажів, міжнародних партнерів та системи контролю результатів. Узагальнену структуру організаційного забезпечення міжнародної маркетингової діяльності наведено на рисунку 1.5.



Рис. 1.5. Організаційне забезпечення міжнародної маркетингової діяльності

Джерело: складено автором на основі [26; 31; 32].

Загальне управління міжнародною маркетинговою діяльністю здійснюється керівництвом підприємства, яке визначає стратегічні напрями розвитку та контролює досягнення поставлених цілей. Безпосередня реалізація маркетингових заходів покладається на маркетинговий підрозділ, який взаємодіє з відділом продажів та міжнародними партнерами. Водночас система контролю забезпечує оцінку результативності маркетингових заходів та створює інформаційну основу для прийняття подальших управлінських рішень [26; 32].

Важливою складовою управління процесом реалізації міжнародної маркетингової програми є планування та координація використання ресурсів підприємства. На цьому етапі забезпечується узгодження маркетингових заходів із фінансовими можливостями підприємства, визначаються пріоритетні напрями фінансування та здійснюється контроль виконання запланованих робіт.

Ефективне планування забезпечує своєчасне коригування маркетингових заходів відповідно до змін міжнародного середовища та раціональне використання ресурсів підприємства [15; 26; 31].

Таблиця 1.4

Основні показники оцінки ефективності міжнародної маркетингової програми

Показник	Характеристика
Обсяг продажів	Відображає результативність маркетингових заходів на міжнародних ринках
Частка ринку	Характеризує конкурентні позиції підприємства
ROI маркетингових інвестицій	Показує ефективність використання маркетингового бюджету
Кількість клієнтів	Відображає розширення клієнтської бази
Рівень впізнаваності бренду	Оцінює ефективність маркетингових комунікацій

Джерело: складено автором на основі [15; 32; 33].

Використання системи KPI забезпечує об'єктивну оцінку результатів міжнародної маркетингової діяльності та створює інформаційну основу для прийняття подальших управлінських рішень. Регулярний моніторинг зазначених показників сприяє підвищенню ефективності реалізації міжнародної маркетингової програми та досягненню стратегічних цілей підприємства [32; 33].

Реалізація міжнародної маркетингової програми пов'язана з впливом численних факторів зовнішнього середовища, що зумовлює виникнення різноманітних ризиків. До основних ризиків міжнародного маркетингу належать політичні, економічні, правові, культурні та репутаційні ризики, які можуть впливати на ефективність діяльності підприємства на зовнішніх ринках. В умовах економічної нестабільності та високої динаміки міжнародного середовища особливого значення набуває своєчасне виявлення потенційних загроз та розробка механізмів їх мінімізації [18; 26; 31].

Таблиця 1.5

Основні ризики міжнародного маркетингу та способи їх мінімізації

Ризик	Спосіб мінімізації
Політичний	Диверсифікація міжнародних ринків та постійний моніторинг політичної ситуації
Економічний	Аналіз економічних тенденцій та використання інструментів фінансового захисту
Правовий	Моніторинг змін законодавства та дотримання міжнародних нормативних вимог
Культурний	Адаптація маркетингової стратегії до особливостей цільового ринку
Репутаційний	Забезпечення прозорості діяльності та ефективної комунікації зі стейкхолдерами

Джерело: складено автором на основі [18; 26; 31].

Ефективне управління ризиками дозволяє підприємству підвищити стійкість міжнародної маркетингової діяльності та забезпечити досягнення поставлених стратегічних цілей. Застосування превентивних заходів і постійний моніторинг зовнішнього середовища сприяють своєчасному реагуванню на зміни ринкових умов та зменшенню негативного впливу потенційних загроз [26; 31].

У першому розділі досліджено теоретичні основи управління міжнародною маркетинговою програмою підприємства. Встановлено, що міжнародний маркетинг є комплексною системою управління діяльністю підприємства на зовнішніх ринках, яка передбачає адаптацію маркетингових рішень до особливостей міжнародного середовища та формування довгострокових відносин із зацікавленими сторонами.

Визначено, що процес розробки міжнародної маркетингової програми охоплює аналіз зовнішнього середовища, вибір цільових ринків, формування маркетингової стратегії, розробку маркетингового комплексу та планування необхідних ресурсів. Водночас ефективність реалізації міжнародної маркетингової програми залежить від належного організаційного забезпечення, системи контролю результатів, використання показників ефективності та своєчасного управління ризиками.

Проведене теоретичне дослідження дозволило сформувати методичну основу для подальшого аналізу міжнародної маркетингової діяльності Групи ДТЕК, оцінки особливостей її міжнародної маркетингової програми та розробки рекомендацій щодо вдосконалення процесів її формування і реалізації.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ МІЖНАРОДНОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДТЕК

2.1. Загальна характеристика підприємства ДТЕК

Група ДТЕК є найбільшою приватною енергетичною компанією України та одним із ключових учасників національного енергетичного ринку. Компанія здійснює діяльність у сферах видобутку вугілля та природного газу, виробництва електроенергії, розвитку відновлюваної енергетики, енерготрейдингу та надання енергетичних послуг. ДТЕК відіграє важливу роль у забезпеченні енергетичної безпеки України, а також бере активну участь у процесах модернізації енергетичної галузі та інтеграції українського енергетичного сектору до європейського енергетичного простору [34].

В умовах глобалізації енергетичних ринків та трансформації енергетичного сектору компанія приділяє значну увагу розвитку міжнародного співробітництва, реалізації інвестиційних проєктів і впровадженню принципів сталого розвитку. У своїй діяльності ДТЕК активно взаємодіє з міжнародними фінансовими організаціями, інвесторами, технологічними партнерами та європейськими енергетичними компаніями, що сприяє зміцненню її позицій на міжнародному ринку [34; 35].

З метою формування цілісного уявлення про діяльність підприємства доцільно здійснити аналіз історії розвитку компанії, основних напрямів її діяльності, географії присутності, організаційної структури управління та фінансово-економічних показників, що дозволить оцінити потенціал ДТЕК для реалізації міжнародної маркетингової програми.

ДТЕК була заснована у 2005 році як енергетична компанія, що об'єднала активи у сфері видобутку енергетичних ресурсів та виробництва електроенергії. У процесі розвитку компанія розширила напрями діяльності, сформувала вертикально інтегровану бізнес-модель, активно розвивала відновлювану енергетику та міжнародне співробітництво. На сучасному етапі ДТЕК посідає

провідні позиції в енергетичному секторі України та бере активну участь у процесах інтеграції українського енергетичного ринку до європейського енергетичного простору [36].

Основні етапи розвитку ДТЕК наведено на рисунку 2.1.



Рис. 2.1. Основні етапи розвитку ДТЕК

Джерело: складено автором на основі [36].

Розвиток ДТЕК супроводжувався диверсифікацією напрямів діяльності, впровадженням інноваційних рішень та посиленням міжнародної співпраці, що сприяло зміцненню позицій компанії на енергетичному ринку.

ДТЕК здійснює діяльність у кількох взаємопов'язаних сегментах енергетичного ринку, що забезпечує диверсифікацію бізнесу та сприяє

підвищенню стійкості компанії в умовах динамічного зовнішнього середовища. Структура бізнесу Групи об'єднує підприємства, які працюють у сфері традиційної та відновлюваної енергетики, а також надають енергетичні послуги й здійснюють трейдинг енергетичних ресурсів. Основні напрями діяльності ДТЕК наведено на рисунку 2.2.

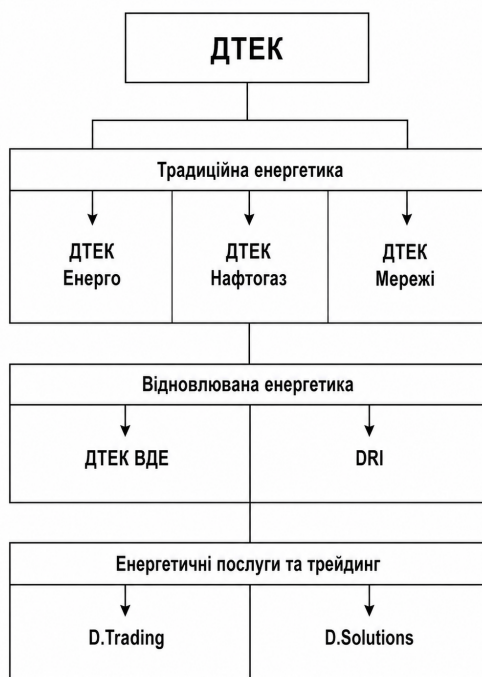


Рис. 2.2. Основні напрями діяльності Групи ДТЕК

Джерело: складено автором на основі [37].

Діяльність ДТЕК охоплює весь ланцюг створення вартості в енергетичному секторі — від видобутку енергетичних ресурсів і виробництва електроенергії до її розподілу, постачання та міжнародної торгівлі енергетичними продуктами. Водночас розвиток напрямів відновлюваної енергетики та міжнародного трейдингу створює можливості для розширення міжнародної діяльності та розвитку партнерських відносин із європейськими контрагентами [37].

ДТЕК здійснює діяльність не лише на території України, а й розвиває міжнародну присутність через проєкти у сфері відновлюваної енергетики, енерготрейдингу та співпрацю з європейськими партнерами. Основним ринком

діяльності компанії залишається Україна, проте окремі напрями бізнесу орієнтовані на країни Європейського Союзу та міжнародні енергетичні ринки. Географія присутності ДТЕК наведена в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Географія присутності Групи ДТЕК

Регіон	Характер діяльності
Україна	Видобуток вугілля та природного газу, виробництво, розподіл і постачання електроенергії, розвиток відновлюваної енергетики
Країни Європейського Союзу	Реалізація проєктів у сфері відновлюваної енергетики через DRI, співпраця з енергетичними компаніями та інвесторами
Європейські енергетичні ринки	Торгівля електроенергією, природним газом, вугіллям та іншими енергетичними ресурсами через D.Trading
Міжнародний інвестиційний простір	Співпраця з міжнародними фінансовими організаціями, інвесторами та технологічними партнерами

Джерело: складено автором на основі [37].

Наведені дані свідчать, що діяльність компанії на зовнішніх ринках зосереджена насамперед на розвитку відновлюваної енергетики, міжнародному трейдингу та залученні інвестицій. Це сприяє інтеграції компанії до європейського енергетичного простору та створює передумови для подальшого розвитку її міжнародної маркетингової діяльності [37].

Організаційна структура управління ДТЕК побудована відповідно до принципів корпоративного управління та забезпечує ефективну координацію діяльності підприємств Групи. Управління компанією здійснюється через систему органів корпоративного управління, до якої входять акціонер, рада директорів та виконавче керівництво. Така структура сприяє стратегічному плануванню діяльності, контролю за реалізацією управлінських рішень та забезпеченню сталого розвитку компанії. Ефективна система корпоративного управління створює організаційні передумови для стабільного функціонування компанії та досягнення її стратегічних цілей [38].

Оцінка фінансово-економічних показників підприємства дозволяє визначити масштаби його діяльності, ресурсний потенціал та можливості для подальшого розвитку. Для ДТЕК особливого значення набувають показники, що

характеризують результати діяльності в умовах відновлення енергетичної інфраструктури України, розвитку відновлюваної енергетики та реалізації інвестиційних проєктів. Незважаючи на складні умови функціонування енергетичного сектору, компанія продовжує здійснювати масштабні інвестиції, підтримувати виробничу діяльність та реалізовувати довгострокову стратегію сталого розвитку [39; 40].

У 2024 році ДТЕК зосередив значні ресурси на відновленні пошкоджених енергетичних об'єктів, розвитку відновлюваних джерел енергії та забезпеченні енергетичної безпеки України. Важливим напрямом діяльності компанії залишалося залучення інвестицій, реалізація міжнародних проєктів та впровадження ESG-принципів у діяльність підприємств Групи. Значна увага приділялася модернізації виробничих потужностей, розвитку вітрової генерації та розширенню співпраці з міжнародними партнерами [39; 40].

Для характеристики масштабів діяльності та економічного потенціалу компанії доцільно розглянути основні показники діяльності ДТЕК у 2024 році, наведені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Основні показники діяльності Групи ДТЕК у 2024 році

Показник	Значення
Кількість працівників	понад 55 000 осіб
Обсяг інвестицій у відновлення енергетичної інфраструктури	11 млрд грн
Обсяг інвестицій у розвиток відновлюваної енергетики	450 млн євро (проєкт Тилігульської ВЕС)
Встановлена потужність об'єктів ВДЕ	1,5 ГВт
Обсяг видобутку природного газу	1,5 млрд м ³
Кількість клієнтів D.Solutions	понад 230 тис. клієнтів
Ключові міжнародні проєкти та партнерства	Співпраця з міжнародними фінансовими установами та урядами країн ЄС щодо відновлення енергетичної інфраструктури; реалізація проєкту Тилігульської ВЕС за участю міжнародних інвесторів; партнерство з компаніями Vestas, Honeywell, Fluence, Octopus Energy, GE Vernova

Джерело: складено автором на основі [39; 40].

Дані таблиці 2.2 свідчать про значний виробничий, інвестиційний та кадровий потенціал ДТЕК. У 2024 році чисельність персоналу компанії перевищувала 55 тис. осіб, що забезпечує можливість реалізації масштабних виробничих та інвестиційних проєктів. Водночас компанія спрямувала 11 млрд грн на відновлення енергетичної інфраструктури, що підтверджує її ключову роль у забезпеченні енергетичної безпеки України в умовах воєнного часу.

Важливим напрямом розвитку міжнародної діяльності ДТЕК є відновлювана енергетика. Обсяг інвестицій у реалізацію проєкту Тилігульської ВЕС становить 450 млн євро, а встановлена потужність об'єктів відновлюваної енергетики досягла 1,5 ГВт, що дозволяє компанії залишатися одним із найбільших виробників «зеленої» енергії в Україні. Крім того, у 2024 році компанія забезпечила видобуток близько 1,5 млрд м³ природного газу, що сприяє зміцненню енергетичної незалежності країни.

Про масштаби діяльності компанії також свідчить клієнтська база D.Solutions, яка перевищує 230 тис. клієнтів. Водночас ДТЕК активно розвиває міжнародне співробітництво, реалізуючи спільні проєкти з такими міжнародними партнерами, як Vestas, Honeywell, Fluence, Octopus Energy та GE Vernova, а також співпрацюючи з міжнародними фінансовими установами та урядами країн Європейського Союзу щодо відновлення енергетичної інфраструктури. Сукупність наведених показників підтверджує наявність у ДТЕК достатнього ресурсного та організаційного потенціалу для подальшого розвитку міжнародної діяльності та реалізації міжнародної маркетингової програми.

Для більш повної оцінки потенціалу ДТЕК доцільно проаналізувати динаміку ключових показників діяльності компанії за останні роки. Такий аналіз дозволяє визначити основні тенденції розвитку підприємства, оцінити вплив зовнішніх факторів на його діяльність та виявити напрями, які мають найбільше значення для реалізації міжнародної маркетингової програми. Динаміка основних показників діяльності ДТЕК у 2020–2024 роках наведена в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка ключових показників діяльності ДТЕК у 2020–2024 роках

Показник	2020	2021	2022	2023	2024
Встановлена потужність ВДЕ, ГВт	0,95	1,10	1,10	1,10	1,50
Видобуток природного газу, млрд м ³	1,84	2,06	2,00	1,40	1,50
Інвестиції у ВДЕ, млрд євро (накопичено)	1,00	1,20	1,20	1,25	1,40
Кількість клієнтів енергосервісних компаній, тис.	150	180	190	210	230
Виробництво електроенергії з ВДЕ, млрд кВт·год	2,40	2,10	1,50	1,00	1,20

Джерело: складено автором на основі [39; 40] та відкритих звітів ДТЕК Renewables.

Аналіз динаміки ключових показників діяльності ДТЕК свідчить про збереження стратегічної орієнтації компанії на розвиток відновлюваної енергетики та реалізацію довгострокових інвестиційних проєктів. За 2020–2024 роки встановлена потужність об'єктів відновлюваної енергетики зросла з 0,95 до 1,5 ГВт, або майже на 58 %, що підтверджує пріоритетність розвитку «зеленої» енергетики в діяльності компанії.

Динаміка видобутку природного газу демонструє вплив зовнішніх факторів на діяльність підприємства. Після зростання до 2,06 млрд м³ у 2021 році показник скоротився внаслідок воєнних ризиків та у 2024 році становив близько 1,5 млрд м³. Водночас компанія продовжувала реалізацію інвестиційних проєктів та зберігала високий рівень виробничої активності.

Незважаючи на складні умови функціонування енергетичного сектору, ДТЕК продовжував нарощувати інвестиції у відновлювану енергетику. Загальний обсяг інвестицій у ВДЕ збільшився з 1,0 млрд євро у 2020 році до 1,4 млрд євро у 2024 році. Позитивною тенденцією також є зростання кількості клієнтів енергосервісних компаній Групи з 150 до 230 тис., що свідчить про розвиток нових напрямів діяльності та розширення ринкової присутності компанії.

Загалом результати аналізу підтверджують, що ДТЕК зберігає значний виробничий та інвестиційний потенціал навіть в умовах воєнного часу. Це створює необхідні передумови для подальшого розвитку міжнародної діяльності компанії та реалізації її міжнародної маркетингової програми.

Отже, проведений аналіз дозволив встановити, що ДТЕК є провідною енергетичною компанією України з диверсифікованою структурою бізнесу, розвиненою системою корпоративного управління та значним виробничим і інвестиційним потенціалом. Позитивна динаміка розвитку відновлюваної енергетики, реалізація масштабних інвестиційних проєктів та активне міжнародне співробітництво створюють передумови для подальшого зміцнення позицій компанії на міжнародному енергетичному ринку. Це обумовлює необхідність детального аналізу зовнішнього середовища міжнародної діяльності ДТЕК, який буде здійснено в наступному підрозділі.

2.2. Аналіз зовнішнього середовища міжнародної діяльності ДТЕК

Ефективність міжнародної діяльності підприємства значною мірою залежить від умов зовнішнього середовища, яке формує можливості та обмеження для його розвитку на міжнародних ринках. Для енергетичних компаній особливого значення набуває своєчасне виявлення змін у політичному, економічному, соціальному та технологічному середовищі, оскільки саме ці фактори визначають перспективи реалізації міжнародних проєктів, залучення інвестицій та зміцнення конкурентних позицій підприємства.

З метою комплексної оцінки зовнішнього середовища міжнародної діяльності ДТЕК доцільно застосувати сукупність аналітичних інструментів, зокрема PEST-аналіз, модель п'яти конкурентних сил М. Портера, аналіз міжнародних партнерств і SWOT-аналіз. Використання зазначених методів дозволяє визначити ключові фактори впливу на діяльність компанії, оцінити рівень конкуренції в галузі, виявити стратегічні можливості та загрози, а також

сформувати основу для подальшої оцінки міжнародної маркетингової програми підприємства [41; 42].

Одним із найбільш поширених інструментів дослідження зовнішнього середовища підприємства є PEST-аналіз, який дозволяє оцінити вплив політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів на його діяльність. Застосування цього методу дає можливість виявити основні зовнішні можливості та загрози, що формують умови функціонування підприємства на міжнародних ринках, а також сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень щодо подальшого розвитку міжнародної діяльності [41].

Для компанії ДТЕК аналіз макросередовища має особливе значення, оскільки підприємство здійснює діяльність у стратегічно важливому енергетичному секторі, який перебуває під впливом процесів європейської інтеграції, трансформації енергетичних ринків, розвитку відновлюваної енергетики та залучення міжнародного фінансування. Крім того, функціонування компанії відбувається в умовах воєнного стану, що посилює роль зовнішніх політичних та економічних факторів у забезпеченні стабільності її міжнародної діяльності. Результати PEST-аналізу міжнародної діяльності ДТЕК наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.4

PEST-аналіз міжнародної діяльності ДТЕК

Фактор	Характеристика впливу на міжнародну діяльність ДТЕК
Political (політичні)	У 2023 році було завершено синхронізацію енергосистеми України з мережею ENTSO-E, що дозволило збільшити максимально допустиму потужність імпорту електроенергії до України до 1700 МВт. Наступним етапом інтеграції є впровадження механізму market coupling, спрямованого на об'єднання українського та європейського ринків електроенергії. Зазначені процеси створюють сприятливі умови для розширення міжнародної діяльності ДТЕК та посилення його участі в європейському енергетичному просторі. Водночас воєнний стан і значний рівень державного регулювання залишаються важливими факторами впливу на діяльність компанії [43; 46].

Economic (економічні)	Відновлення енергетичної інфраструктури України потребує значних інвестиційних ресурсів. Для підтримки енергетичного сектору ЄБРР реалізує програму Energy Security Support Facility (ESSF), спрямовану на фінансування відновлення та модернізації енергетичних об'єктів. Додатковими факторами впливу є коливання цін на енергоносії, зростання потреби у капіталовкладеннях та залучення міжнародного фінансування для реалізації енергетичних проєктів [44; 45].
Social (соціальні)	На міжнародному рівні спостерігається посилення уваги до питань енергетичної безпеки, екологічної відповідальності бізнесу та дотримання принципів сталого розвитку. Зростає значення ESG-підходів, які впливають на інвестиційну привабливість компаній, їхню ділову репутацію та можливості співпраці з міжнародними партнерами. Це стимулює ДТЕК активніше впроваджувати соціальні та екологічні ініціативи у свою діяльність [18; 19; 40].
Technological (технологічні)	Технологічний розвиток енергетичного сектору пов'язаний із впровадженням smart-grid технологій, цифровізацією енергетичної інфраструктури, розвитком систем накопичення енергії та відновлюваної енергетики. У 2024 році портфель проєктів відновлюваної енергетики ДТЕК перевищував 1 ГВт встановлених потужностей, а компанія продовжувала реалізацію масштабних проєктів у сфері вітрової генерації та сучасних енергетичних технологій [22; 23; 39].

Джерело: складено автором на основі [18; 19; 22; 23; 39; 40; 43–46].

Для підвищення аналітичності дослідження доцільно здійснити кількісну оцінку впливу найбільш значущих факторів зовнішнього середовища на міжнародну діяльність ДТЕК. Оцінювання проведено за шкалою від –5 до +5, де позитивні значення відображають сприятливий вплив фактора на міжнародну діяльність компанії, а негативні – потенційні обмеження та ризики. Результати оцінювання наведено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Кількісна оцінка впливу факторів зовнішнього середовища на міжнародну діяльність ДТЕК

Фактор	Характер впливу	Оцінка
Інтеграція з ENTSO-E	позитивний	5
Розвиток механізму market coupling	позитивний	4
ESG-трансформація та декарбонізація	позитивний	3
Воєнні ризики	негативний	-5
Регуляторні обмеження	негативний	-4

Джерело: складено автором на основі [43-49].

Результати оцінювання свідчать, що найбільш значущими для міжнародної діяльності ДТЕК є політичні та економічні фактори, пов'язані з інтеграцією України до європейського енергетичного простору. Найвищу позитивну оцінку отримала синхронізація української енергосистеми з ENTSO-E (+5), оскільки саме вона створює передумови для розширення міжнародної торгівлі електроенергією та посилення присутності українських енергетичних компаній на європейському ринку. Водночас найбільший негативний вплив мають воєнні ризики (-5), які залишаються ключовим фактором невизначеності для реалізації міжнародних проєктів, залучення інвестицій та розвитку енергетичної інфраструктури.

Подальший аналіз зовнішнього середовища дозволяє конкретизувати вплив окремих факторів на міжнародну діяльність ДТЕК. Важливим результатом інтеграційних процесів стало завершення синхронізації енергосистеми України з ENTSO-E та збільшення максимально допустимої потужності імпорту електроенергії до 1700 МВт, що розширює можливості міжнародної торгівлі електроенергією та сприяє інтеграції українських енергетичних компаній до європейського ринку [43]. Додатковим фактором розвитку міжнародної діяльності є підтримка з боку міжнародних фінансових інституцій. Зокрема, ЄБРР реалізує механізм Energy Security Support Facility, спрямований на підтримку енергетичного сектору України, а Європейський інвестиційний банк бере активну участь у фінансуванні проєктів відновлення енергетичної інфраструктури [44; 45].

Позитивний вплив на перспективи розвитку ДТЕК також мають глобальні тенденції декарбонізації та зростання частки відновлюваних джерел енергії. За даними IRENA, у 2023 році світові потужності відновлюваної енергетики перевищили 3,8 ТВт, що свідчить про високі темпи розвитку «зеленої» енергетики та створює додаткові можливості для реалізації міжнародних проєктів компанії [47]. Водночас Європейський Союз продовжує реалізацію політики енергетичного переходу та підвищення енергетичної безпеки, що

формує додатковий попит на інвестиції у відновлювану енергетику та сучасні енергетичні технології [49].

Разом із позитивними тенденціями міжнародна діяльність ДТЕК відбувається в умовах значної невизначеності. Воєнні ризики, залежність енергетичного сектору від державного регулювання та необхідність залучення значних фінансових ресурсів для модернізації інфраструктури залишаються факторами, які можуть обмежувати темпи реалізації міжнародних проєктів та розширення міжнародної присутності компанії.

Отримані результати свідчать, що зовнішнє середовище формує для ДТЕК як значні можливості, пов'язані з європейською інтеграцією, розвитком відновлюваної енергетики та доступом до міжнародного фінансування, так і суттєві обмеження, зумовлені воєнними ризиками та регуляторними особливостями енергетичної галузі. Це обумовлює необхідність подальшого дослідження галузевого та конкурентного середовища міжнародної діяльності компанії.

Для оцінки конкурентного середовища міжнародної діяльності ДТЕК доцільно використати модель п'яти конкурентних сил М. Портера. Цей інструмент дозволяє визначити рівень конкуренції в галузі, оцінити вплив постачальників і споживачів, а також виявити загрози з боку нових учасників ринку та товарів-замінників. Застосування моделі дає можливість оцінити привабливість галузі та визначити основні фактори, які впливають на конкурентні позиції підприємства на міжнародному енергетичному ринку [42].

Енергетична галузь характеризується високим рівнем конкуренції між існуючими учасниками ринку, що пов'язано з активним розвитком відновлюваної енергетики, процесами декарбонізації та боротьбою за інвестиційні ресурси. Водночас загроза появи нових конкурентів оцінюється як низька через значні капітальні витрати, складність регуляторного середовища та необхідність використання спеціалізованих технологій. Загроза товарів-замінників і вплив постачальників мають середній рівень впливу, оскільки розвиток нових енергетичних технологій та залежність від постачання

спеціалізованого обладнання частково компенсуються диверсифікацією джерел енергії та партнерських відносин. Водночас вплив споживачів є високим через зростання вимог до якості енергетичних послуг, цінової конкурентоспроможності та відповідності ESG-стандартам [42; 47–49].

Результати аналізу галузевого середовища міжнародної діяльності ДТЕК наведено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Аналіз галузевого середовища міжнародної діяльності ДТЕК за моделлю п'яти конкурентних сил М. Портера

Конкурентна сила	Рівень впливу	Характеристика
Конкуренція між існуючими компаніями	Високий	Європейський енергетичний ринок характеризується високим рівнем конкуренції між великими енергетичними компаніями, такими як RWE, EDF, Enel та Ørsted. Посилення розвитку відновлюваної енергетики та реалізація програм декарбонізації стимулюють конкурентну боротьбу за інвестиції, технології та ринки збуту [47–49].
Загроза появи нових конкурентів	Низький	Вхід до енергетичної галузі потребує значних капіталовкладень, доступу до інфраструктури, спеціалізованих технологій та дотримання жорстких регуляторних вимог. Це формує високі бар'єри входу та обмежує можливість появи нових конкурентів на міжнародному ринку [42; 49].
Загроза товарів-замінників	Середній	Традиційні джерела генерації поступово замінюються відновлюваними джерелами енергії, системами накопичення енергії та іншими інноваційними технологіями. Водночас попит на електроенергію продовжує зростати, що знижує ризик повного витіснення окремих видів генерації [47; 48].
Вплив постачальників	Середній	Реалізація енергетичних проєктів залежить від постачальників спеціалізованого обладнання, технологічних рішень та інфраструктурних компонентів. Проте співпраця з міжнародними виробниками обладнання та диверсифікація постачань дозволяють зменшувати залежність від окремих постачальників [39; 48].
Вплив споживачів	Високий	Великі корпоративні споживачі та учасники європейського енергетичного ринку висувають високі вимоги до надійності постачання, цінової конкурентоспроможності та відповідності ESG-стандартам. Це посилює вплив споживачів на діяльність енергетичних компаній та стимулює підвищення якості послуг [49].

Джерело: складено автором на основі [39; 42; 47–49].

Проведений аналіз галузевого середовища свідчить, що міжнародна діяльність ДТЕК здійснюється в умовах високої конкуренції та прискореної трансформації світового енергетичного ринку. Найбільший вплив на конкурентні позиції компанії мають конкуренція між існуючими учасниками ринку та зростаючі вимоги споживачів до якості, надійності та екологічності енергетичних послуг. Саме ці фактори визначають необхідність постійного вдосконалення діяльності компанії та адаптації до сучасних тенденцій розвитку енергетичного сектору.

Високий рівень конкуренції обумовлений активним розвитком відновлюваної енергетики та реалізацією політики декарбонізації. За даними IRENA, у 2023 році світові потужності відновлюваної енергетики перевищили 3,8 ТВт, а прогнози ІЕА свідчать про подальше зростання частки відновлюваних джерел енергії у світовому енергетичному балансі [47; 48]. Це формує додатковий конкурентний тиск на енергетичні компанії та підвищує значення інновацій, міжнародних партнерств і залучення інвестицій для підтримання конкурентоспроможності.

Водночас енергетична галузь характеризується високими бар'єрами входу, пов'язаними зі значними капіталовкладеннями, складним регуляторним середовищем та високими технологічними вимогами. Для ДТЕК це створює додаткові можливості для зміцнення своїх позицій на міжнародному ринку за умови ефективного використання наявного виробничого потенціалу, розвитку міжнародного співробітництва та реалізації проєктів у сфері відновлюваної енергетики.

Таким чином, результати аналізу за моделлю п'яти конкурентних сил М. Портера свідчать, що ключовими факторами успіху ДТЕК на міжнародному енергетичному ринку є здатність адаптуватися до змін конкурентного середовища, розвивати міжнародні партнерства, впроваджувати інноваційні технології та забезпечувати відповідність сучасним вимогам сталого розвитку.

Це обумовлює необхідність подальшого дослідження ролі міжнародних партнерств у зміцненні конкурентних позицій компанії.

У сучасних умовах міжнародні партнерства є важливим чинником розвитку енергетичних компаній, оскільки сприяють залученню інвестицій, впровадженню інноваційних технологій та зміцненню конкурентних позицій на міжнародному ринку. Для ДТЕК співпраця з міжнародними фінансовими організаціями, технологічними компаніями та енергетичними корпораціями є важливим інструментом реалізації проєктів у сфері відновлюваної енергетики, модернізації енергетичної інфраструктури та забезпечення енергетичної безпеки. Значення міжнародної співпраці для розвитку українського енергетичного сектору також підкреслюється Міжнародним енергетичним агентством, яке розглядає міжнародну підтримку як один із ключових факторів післявоєнного відновлення енергетики України [50].

Результати аналізу основних міжнародних партнерств ДТЕК наведено в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Основні міжнародні партнерства ДТЕК

Партнер	Країна / організація	Напрямок співпраці
Vestas	Данія	Постачання вітрових турбін для Тилігульської ВЕС та розвиток відновлюваної енергетики
Honeywell	США	Впровадження інноваційних технологій та цифрових рішень для енергетичного сектору
Octopus Energy Group	Велика Британія	Реалізація ініціативи RISE для підвищення енергетичної стійкості України
ЄБРР	Міжнародна фінансова організація	Фінансування відновлення та розвитку енергетичної інфраструктури
ЄІБ	Європейський Союз	Інвестиційна підтримка проєктів відновлення та модернізації енергетичного сектору

Джерело: складено автором на основі [45; 50–54].

Проведений аналіз свідчить, що міжнародні партнерства є одним із ключових чинників розвитку ДТЕК та реалізації його міжнародної діяльності. На відміну від багатьох українських енергетичних компаній, ДТЕК розвиває

міжнародне співробітництво одночасно в технологічному, інвестиційному та інноваційному напрямках.

Особливе значення мають партнерства з провідними міжнародними компаніями у сфері енергетики та технологій. Так, співпраця з данською компанією Vestas спрямована на реалізацію Тилігульської ВЕС — найбільшого в Україні проєкту вітрової енергетики, обсяг інвестицій у який становить близько 450 млн євро. Реалізація цього проєкту дозволяє збільшувати частку відновлюваної енергетики у структурі виробництва електроенергії та зміцнювати позиції ДТЕК на європейському ринку «зеленої» енергії [51].

Важливу роль у розвитку технологічного потенціалу компанії відіграє співробітництво з Honeywell, яке передбачає впровадження сучасних цифрових рішень та модернізацію енергетичної інфраструктури України. Крім того, партнерство з британською компанією Octopus Energy Group у межах ініціативи RISE орієнтоване на підвищення енергетичної стійкості країни та розвиток інноваційних підходів до управління енергетичними ресурсами [52; 53].

Не менш важливим напрямом міжнародної співпраці є взаємодія з міжнародними фінансовими інституціями. Підтримка ЄБРР через механізм Energy Security Support Facility та участь Європейського інвестиційного банку у фінансуванні проєктів відновлення забезпечують доступ до фінансових ресурсів, необхідних для модернізації енергетичної інфраструктури та реалізації довгострокових інвестиційних програм [45; 54].

Таким чином, міжнародні партнерства ДТЕК охоплюють технологічний, інвестиційний та інноваційний напрями співпраці й виступають важливим інструментом реалізації міжнародної стратегії компанії. Вони забезпечують доступ до сучасних технологій, міжнародного фінансування та експертизи провідних світових компаній. Враховуючи, що встановлена потужність об'єктів відновлюваної енергетики ДТЕК досягла 1,5 ГВт, а компанія співпрацює з провідними міжнародними технологічними та фінансовими партнерами, розвиток міжнародних партнерств можна розглядати як одну з ключових конкурентних переваг ДТЕК в умовах трансформації світової енергетики.

Для узагальнення результатів аналізу зовнішнього середовища міжнародної діяльності ДТЕК доцільно використати SWOT-аналіз. Даний інструмент дозволяє комплексно оцінити сильні та слабкі сторони підприємства, а також визначити зовнішні можливості та загрози, які впливають на його міжнародну діяльність. На відміну від PEST-аналізу та моделі п'яти конкурентних сил М. Портера, SWOT-аналіз забезпечує інтегровану оцінку внутрішніх і зовнішніх факторів та дозволяє визначити стратегічні напрями подальшого розвитку компанії [41; 42].

На основі результатів дослідження макросередовища, галузевого середовища, міжнародних партнерств та конкурентного оточення було сформовано SWOT-аналіз міжнародної діяльності ДТЕК (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

SWOT-аналіз міжнародної діяльності ДТЕК

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Найбільша приватна енергетична компанія України	Висока капіталомісткість енергетичних проєктів
Диверсифікована структура бізнесу (генерація, ВДЕ, газовидобуток, трейдинг, енергетичні послуги)	Висока концентрація діяльності на українському ринку
Розвинена мережа міжнародних партнерств	Значна потреба у зовнішньому фінансуванні масштабних проєктів
Досвід реалізації проєктів відновлюваної енергетики	Обмежена диверсифікація міжнародних ринків діяльності
Впровадження ESG-принципів та інноваційних технологій	Обмеженість міжнародних маркетингових комунікацій поза професійною аудиторією
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Інтеграція України до європейського енергетичного ринку	Воєнні ризики та загрози енергетичній інфраструктурі
Подальший розвиток механізму market coupling	Посилення конкуренції на європейському енергетичному ринку
Зростання світового ринку відновлюваної енергетики	Волатильність цін на енергоресурси
Залучення фінансування від ЄБРР, ЄІБ та інших міжнародних організацій	Посилення регуляторних та екологічних вимог
Розвиток цифрових енергетичних технологій	Прискорення технологічних змін у галузі

Джерело: складено автором на основі [39–55].

Результати SWOT-аналізу свідчать, що міжнародна діяльність ДТЕК базується на поєднанні значного внутрішнього потенціалу компанії та сприятливих зовнішніх можливостей. До ключових сильних сторін належать диверсифікована структура бізнесу, розвинена мережа міжнародних партнерств, значний виробничий потенціал та активний розвиток проєктів у сфері відновлюваної енергетики. Водночас серед основних слабких сторін варто виділити високу капіталомісткість діяльності, залежність від зовнішнього фінансування, концентрацію діяльності на українському ринку та обмеженість окремих напрямів міжнародних маркетингових комунікацій.

Серед зовнішніх можливостей найбільше значення мають інтеграція України до європейського енергетичного простору, розвиток механізму market coupling, глобальне зростання сектору відновлюваної енергетики та доступ до міжнародних програм фінансування. Основними загрозами залишаються воєнні ризики, посилення конкуренції на європейському енергетичному ринку, зростання регуляторних вимог та прискорення технологічних змін у галузі.

Таблиця 2.9

SWOT-матриця стратегічних напрямів розвитку міжнародної діяльності
ДТЕК

	Можливості (O)	Загрози (T)
Сильні сторони (S)	SO-стратегії - Використання міжнародних партнерств для розширення діяльності на ринку ЄС. - Розвиток проєктів відновлюваної енергетики з використанням європейських програм фінансування.	ST-стратегії - Використання ESG-позиціонування та інноваційних технологій для зміцнення конкурентних переваг. - Посилення співпраці з міжнародними партнерами для підвищення стійкості до зовнішніх ризиків.
Слабкі сторони (W)	WO-стратегії - Розвиток цифрових маркетингових комунікацій для розширення міжнародної присутності. - Диверсифікація міжнародних ринків та партнерських зв'язків.	WT-стратегії - Диверсифікація джерел фінансування та міжнародних ринків діяльності. - Зниження залежності від зовнішніх факторів через розвиток внутрішніх компетенцій та цифрових інструментів управління.

Джерело: складено автором на основі результатів SWOT-аналізу.

Аналіз SWOT-матриці показав, що головною сильною стороною ДТЕК є розвинена мережа міжнародних партнерств, яка забезпечує доступ до інвестицій, сучасних технологій та міжнародної експертизи. Основною слабкою стороною залишається залежність від зовнішнього фінансування та концентрація діяльності переважно на українському ринку. Найбільшою можливістю для компанії виступає подальша інтеграція до європейського енергетичного простору, тоді як найбільшою загрозою є воєнні ризики та посилення конкуренції на європейському енергетичному ринку.

Отримані результати свідчать, що найбільш доцільною для ДТЕК є реалізація SO-стратегії, яка передбачає використання наявних сильних сторін для максимально ефективного використання зовнішніх можливостей. Насамперед це стосується розвитку міжнародних партнерств, залучення інвестицій у проекти відновлюваної енергетики та розширення присутності компанії на ринку Європейського Союзу. Водночас реалізація WO-стратегій, спрямованих на розвиток міжнародних маркетингових комунікацій і диверсифікацію міжнародної присутності, дозволить усунути виявлені слабкі сторони та створить основу для подальшого вдосконалення міжнародної маркетингової програми ДТЕК.

Таким чином, результати SWOT-аналізу не лише підтверджують наявність значного потенціалу міжнародного розвитку компанії, а й визначають пріоритетні напрями вдосконалення її міжнародної маркетингової діяльності, які будуть покладені в основу оцінки діючої міжнародної маркетингової програми та розробки рекомендацій у третьому розділі роботи.

2.3. Оцінка діючої міжнародної маркетингової програми ДТЕК

Проведений аналіз діяльності ДТЕК та зовнішнього середовища її міжнародної діяльності показав, що компанія функціонує в умовах високої конкуренції, трансформації світової енергетики та інтеграції України до

європейського енергетичного простору. За таких умов важливого значення набуває ефективність міжнародної маркетингової програми, яка забезпечує реалізацію стратегічних цілей компанії та формування її конкурентних переваг на міжнародному ринку.

Оцінка діючої міжнародної маркетингової програми дозволяє визначити рівень відповідності маркетингових заходів стратегічним пріоритетам підприємства, проаналізувати ефективність використання маркетингових інструментів і виявити напрями подальшого вдосконалення міжнародної діяльності. У межах даного підрозділу буде здійснено аналіз цілей і стратегії міжнародної діяльності ДТЕК, використання інструментів маркетингового комплексу, каналів міжнародних комунікацій, показників ефективності маркетингової програми та проблем її реалізації.

Ефективність міжнародної маркетингової програми значною мірою залежить від відповідності її інструментів стратегічним цілям підприємства. Саме стратегічні пріоритети визначають основні напрями міжнародної діяльності компанії, формують зміст маркетингових заходів та впливають на вибір цільових ринків, партнерів і комунікаційних інструментів.

Відповідно до місії ДТЕК, компанія прагне створювати нові можливості для людей та розвитку суспільства шляхом забезпечення енергетичної безпеки, впровадження інновацій та розвитку сталої енергетики [56]. У міжнародній діяльності реалізація місії компанії здійснюється через систему стратегічних цілей, спрямованих на зміцнення конкурентних позицій на міжнародному енергетичному ринку, розвиток відновлюваної енергетики, залучення міжнародних інвестицій та розширення співпраці з міжнародними партнерами. Основні цілі міжнародної діяльності ДТЕК наведено на рисунку 2.6.

Одним із ключових стратегічних напрямів міжнародної діяльності компанії є інтеграція до європейського енергетичного простору. Реалізація цього напрямку передбачає розширення співпраці з європейськими енергетичними організаціями, розвиток міжнародної торгівлі електроенергією та участь у процесах інтеграції енергетичних ринків.

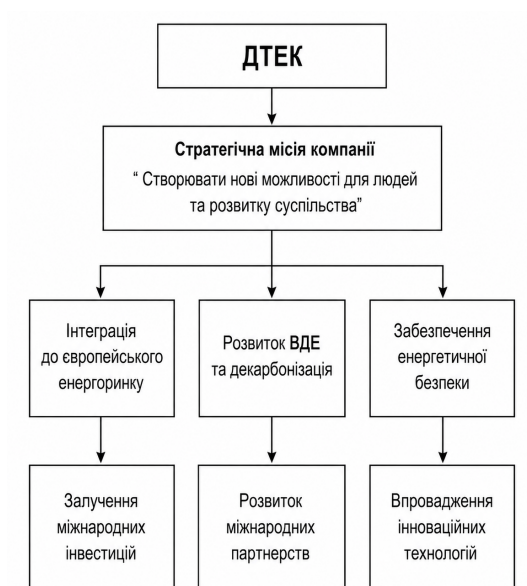


Рис. 2.6. Основні цілі міжнародної діяльності ДТЕК

Джерело: складено автором на основі [39; 40; 56].

Важливе значення також має розвиток відновлюваної енергетики, що відповідає глобальним тенденціям декарбонізації та переходу до низьковуглецевої економіки [39; 40].

Суттєву роль у реалізації міжнародної стратегії ДТЕК відіграє залучення міжнародних інвестицій і розвиток партнерських відносин із провідними міжнародними компаніями та фінансовими організаціями. Співпраця з Vestas, Honeywell, Octopus Energy Group, ЄБРР та Європейським інвестиційним банком сприяє впровадженню сучасних технологій, модернізації енергетичної інфраструктури та підвищенню конкурентоспроможності компанії на міжнародному ринку [45; 51–54].

Важливим елементом міжнародної стратегії ДТЕК є також впровадження інноваційних технологій та принципів сталого розвитку. Компанія приділяє значну увагу цифровій трансформації, розвитку ESG-підходів та підвищенню ефективності використання енергетичних ресурсів, що відповідає сучасним вимогам міжнародного енергетичного ринку [40].

Таким чином, міжнародна стратегія ДТЕК спрямована на поєднання економічних, технологічних та соціально-екологічних цілей. Її реалізація забезпечує зміцнення позицій компанії на міжнародному енергетичному ринку та створює основу для подальшого розвитку міжнародної маркетингової програми.

Для оцінки ефективності міжнародної маркетингової програми ДТЕК доцільно проаналізувати використання інструментів міжнародного маркетингового комплексу. У сучасних умовах діяльність енергетичних компаній виходить за межі традиційної моделі 4Р, тому для більш комплексної оцінки використовується концепція 7Р, яка охоплює продукт, ціну, розподіл, просування, персонал, процеси та матеріальне підтвердження діяльності підприємства. Аналіз зазначених елементів дозволяє оцінити, наскільки маркетингові інструменти компанії сприяють реалізації її міжнародних стратегічних цілей.

Таблиця 2.10

Використання інструментів міжнародного маркетингового комплексу
ДТЕК

Елемент	Характеристика діяльності ДТЕК
Product (Продукт)	Електроенергія, послуги з енергопостачання, видобуток природного газу, трейдинг енергоресурсів, проекти відновлюваної енергетики та енергетичні рішення для бізнесу
Price (Ціна)	Формується під впливом ринкових механізмів, державного регулювання та умов міжнародних енергетичних ринків
Place (Розподіл)	Діяльність на українському ринку та поступова інтеграція до європейського енергетичного простору через ENTSO-E, міжнародний трейдинг та партнерські мережі
Promotion (Просування)	Офіційний сайт, пресрелізи, ESG-звіти, річні звіти, соціальні мережі, міжнародні конференції та партнерські проекти
People (Персонал)	Кваліфіковані фахівці енергетичної галузі, міжнародні експерти та партнери, залучені до реалізації проектів
Process (Процеси)	Цифровізація бізнес-процесів, управління проектами, ESG-підходи, впровадження інноваційних технологій
Physical Evidence (Матеріальне підтвердження)	Енергетична інфраструктура, об'єкти ВДЕ, корпоративна звітність, міжнародні сертифікати та реалізовані міжнародні проекти

Джерело: складено автором на основі [35; 37; 39; 40; 56].

Проведений аналіз свідчить, що міжнародний маркетинговий комплекс ДТЕК характеризується високим рівнем диверсифікації та відповідністю сучасним тенденціям розвитку енергетичного ринку. Сильними сторонами компанії є широкий спектр енергетичних продуктів і послуг, активний розвиток відновлюваної енергетики, використання сучасних цифрових технологій та розвинена система міжнародних комунікацій. Важливою перевагою також виступає інтеграція принципів сталого розвитку та ESG-підходів у діяльність компанії, що позитивно впливає на її репутацію серед міжнародних партнерів та інвесторів.

Водночас аналіз дозволив виявити окремі недоліки міжнародного маркетингового комплексу ДТЕК. Насамперед це висока залежність окремих напрямів діяльності від регуляторного середовища та загальної ситуації в енергетичному секторі України. Крім того, значний вплив на реалізацію міжнародних маркетингових заходів мають воєнні ризики та потреба у значних інвестиційних ресурсах для розвитку масштабних енергетичних проєктів. Окремим викликом залишається посилення конкуренції на міжнародному ринку відновлюваної енергетики, що потребує подальшого вдосконалення маркетингових інструментів та розвитку міжнародної присутності компанії.

Важливим елементом міжнародної маркетингової програми ДТЕК є система маркетингових комунікацій, яка забезпечує взаємодію компанії з різними групами зацікавлених сторін на міжнародному рівні. Для енергетичних компаній комунікаційна діяльність спрямована не лише на інформування про результати діяльності, а й на формування корпоративної репутації, розвиток партнерських відносин, залучення інвестицій та підтримку суспільної довіри. Залежно від цільової аудиторії ДТЕК використовує різні канали комунікації, які охоплюють інвесторів і міжнародних партнерів, професійну галузеву спільноту, а також громадськість і споживачів. Основні канали міжнародних маркетингових комунікацій ДТЕК наведено на рисунку 2.7.



Рис. 2.7. Канали міжнародних маркетингових комунікацій ДТЕК

Джерело: складено автором на основі [35; 39; 40; 57-61].

Представлена система комунікацій свідчить про використання ДТЕК комплексного підходу до взаємодії із зовнішнім середовищем. Для комунікації з інвесторами та міжнародними партнерами компанія використовує корпоративну звітність, пресрелізи та публічні комунікації керівництва, що сприяє підвищенню прозорості діяльності та зміцненню довіри з боку міжнародних фінансових організацій і партнерів. Водночас професійна галузева аудиторія охоплюється через LinkedIn, участь у міжнародних конференціях, галузевих виставках і партнерських заходах, які дозволяють компанії презентувати свої проєкти та розширювати міжнародне співробітництво.

Для взаємодії з громадськістю та споживачами ДТЕК використовує офіційний вебсайт і соціальні мережі, які забезпечують оперативне інформування про діяльність компанії, реалізацію соціальних ініціатив та проєктів у сфері енергетики. Такий підхід дозволяє охоплювати різні групи стейкхолдерів та підтримувати єдину систему корпоративних комунікацій на національному й міжнародному рівнях.

Таким чином, система міжнародних маркетингових комунікацій ДТЕК характеризується використанням різноманітних каналів взаємодії з ключовими

цільовими аудиторіями. Поєднання корпоративної звітності, цифрових платформ, професійних галузевих заходів та комунікацій керівництва сприяє формуванню позитивного міжнародного іміджу компанії, зміцненню відносин із партнерами та інвесторами, а також підвищенню рівня довіри з боку суспільства. Ефективність зазначених комунікаційних інструментів відображається у результатах міжнародної діяльності компанії, що потребує подальшої оцінки за допомогою системи показників ефективності міжнародної маркетингової програми ДТЕК.

Оцінка ефективності міжнародної маркетингової програми передбачає аналіз результатів реалізації міжнародної діяльності компанії та визначення рівня досягнення її стратегічних цілей. Для енергетичних компаній ефективність міжнародної маркетингової програми може оцінюватися за допомогою фінансових, інвестиційних, репутаційних та комунікаційних показників, які відображають результати взаємодії з міжнародними партнерами, інвесторами та іншими зацікавленими сторонами. Основні показники ефективності міжнародної маркетингової програми ДТЕК наведено в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Показники ефективності міжнародної маркетингової програми ДТЕК

Напрямок оцінки	Результат	Значення для міжнародної маркетингової програми
Розвиток міжнародних партнерств	Співпраця з Vestas, Honeywell, Octopus Energy, ЄБРР, ЄІБ	Розширення міжнародної присутності та залучення ресурсів
Інтеграція до європейського енергетичного ринку	Участь у процесах інтеграції з ENTSO-E та європейським ринком електроенергії	Підвищення міжнародної конкурентоспроможності
Розвиток відновлюваної енергетики	Близько 1 ГВт встановленої потужності ВДЕ	Позиціонування компанії як учасника «зеленої» трансформації
ESG та корпоративна прозорість	Публікація ESG Report та Action Report	Формування позитивного міжнародного іміджу
Міжнародні комунікації	Використання корпоративної звітності, LinkedIn, пресрелізів, конференцій	Підвищення впізнаваності компанії серед міжнародних аудиторій

Джерело: складено автором на основі [35; 39; 40; 45; 51–54; 56].

Наведені в таблиці 2.11 результати свідчать, що міжнародна маркетингова програма ДТЕК спрямована насамперед на зміцнення міжнародної конкурентоспроможності компанії, розвиток партнерських відносин та формування позитивного корпоративного іміджу. Найбільш помітні результати спостерігаються у сфері розвитку міжнародних партнерств, просування проєктів відновлюваної енергетики та інтеграції до європейського енергетичного простору.

Водночас наведені результати характеризують окремі аспекти міжнародної діяльності компанії. Для комплексної оцінки ефективності міжнародної маркетингової програми доцільно узагальнити їх за ключовими напрямками оцінювання та визначити систему показників ефективності, що наведена в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12

Оцінка результативності міжнародної маркетингової програми ДТЕК

Група показників	Критерії оцінювання
Стратегічні	Розвиток міжнародних партнерств, інтеграція до європейського ринку
Інвестиційні	Залучення міжнародного фінансування, реалізація спільних проєктів
Інноваційні	Впровадження сучасних технологій та цифрових рішень
Репутаційні	ESG-комунікації, корпоративна прозорість, міжнародний імідж
Комунікаційні	Використання цифрових каналів, корпоративної звітності та професійних платформ

Джерело: складено автором на основі [35; 39; 40; 45; 47–55; 56].

Проведений аналіз свідчить, що міжнародна маркетингова програма ДТЕК загалом є ефективною та відповідає стратегічним пріоритетам розвитку компанії. Високі результати спостерігаються у сфері розвитку міжнародних партнерств, залучення інвестицій, реалізації проєктів відновлюваної енергетики та інтеграції до європейського енергетичного простору. Співпраця з міжнародними фінансовими організаціями та провідними технологічними компаніями сприяє зміцненню позицій ДТЕК на міжнародному енергетичному ринку, підвищенню

рівня довіри з боку інвесторів і партнерів, а також формуванню позитивного міжнародного іміджу компанії.

Важливими результатами реалізації міжнародної маркетингової програми є активне використання ESG-підходів, розвиток корпоративної звітності та застосування різноманітних каналів міжнародних комунікацій. Це сприяє підвищенню впізнаваності компанії, зміцненню її репутації та підтримці довгострокових відносин із міжнародними стейкхолдерами.

Водночас проведений аналіз дозволив виявити низку проблем і недоліків, які можуть обмежувати подальше підвищення ефективності міжнародної маркетингової програми ДТЕК. Серед основних викликів варто виділити залежність діяльності компанії від зовнішнього середовища, високу потребу в інвестиційних ресурсах, посилення конкуренції на міжнародному енергетичному ринку та окремі обмеження у сфері міжнародних маркетингових комунікацій. Їх своєчасне виявлення є необхідною передумовою для розробки рекомендацій щодо вдосконалення міжнародної маркетингової програми та зміцнення конкурентних позицій підприємства на міжнародному ринку. Основні проблеми управління міжнародною маркетинговою програмою ДТЕК наведено в таблиці 2.13.

Таблиця 2.13

**Основні проблеми управління міжнародною маркетинговою програмою
ДТЕК**

Проблема	Прояв у діяльності компанії
Висока залежність від зовнішнього середовища	Значний вплив воєнних ризиків, державного регулювання та змін на міжнародних енергетичних ринках
Обмежена диверсифікація міжнародної присутності	Основна міжнародна активність зосереджена переважно на європейському напрямі
Висока капіталомісткість міжнародних проєктів	Реалізація проєктів ВДЕ та модернізації інфраструктури потребує значних інвестицій
Посилення конкуренції на міжнародному ринку енергетики	Зростання кількості учасників ринку ВДЕ та вимог до конкурентоспроможності компаній
Недостатня диверсифікація міжнародних маркетингових комунікацій	Основний акцент робиться на корпоративних комунікаціях та звітності, тоді як потенціал цифрових міжнародних комунікацій використовується не повною мірою

Джерело: складено автором на основі [39; 40; 43–55].

Проведений аналіз дозволив встановити, що основні проблеми міжнародної маркетингової програми ДТЕК можна об'єднати у три взаємопов'язані групи.

Перша група пов'язана із впливом зовнішнього середовища на діяльність компанії. Воєнні ризики, регуляторні зміни та висока конкуренція на міжнародному енергетичному ринку формують додаткові обмеження для реалізації міжнародних проєктів і потребують постійної адаптації маркетингової діяльності до змін ринкового середовища [43–49].

Друга група проблем стосується ресурсного забезпечення міжнародного розвитку. Реалізація проєктів відновлюваної енергетики, модернізація інфраструктури та впровадження інноваційних технологій потребують значних фінансових ресурсів, що зумовлює залежність компанії від зовнішнього фінансування та міжнародних інвесторів [39; 40; 45; 54].

Третя група пов'язана з особливостями міжнародної присутності та маркетингових комунікацій компанії. Незважаючи на активну співпрацю з міжнародними партнерами та використання сучасних комунікаційних інструментів, міжнародна діяльність ДТЕК переважно орієнтована на європейський ринок, а потенціал окремих цифрових маркетингових каналів використовується не повною мірою.

Таким чином, виявлені проблеми мають комплексний характер і охоплюють стратегічні, фінансові та комунікаційні аспекти міжнародної діяльності компанії. Їх усунення потребує розробки комплексу практичних заходів щодо вдосконалення управління міжнародною маркетинговою програмою ДТЕК, що буде розглянуто у третьому розділі роботи.

Проведена оцінка діючої міжнародної маркетингової програми ДТЕК свідчить про її загальну відповідність стратегічним цілям та пріоритетам міжнародного розвитку компанії. Аналіз показав, що міжнародна діяльність ДТЕК орієнтована на інтеграцію до європейського енергетичного простору, розвиток відновлюваної енергетики, залучення міжнародних інвестицій,

розширення партнерських відносин та впровадження інноваційних технологій. Важливими перевагами міжнародної маркетингової програми є наявність чітко визначених стратегічних цілей, диверсифікована структура бізнесу, розвинена мережа міжнародних партнерств, використання сучасних комунікаційних інструментів та впровадження принципів сталого розвитку й ESG-підходів.

Водночас проведений аналіз засвідчив, що ефективність міжнародної маркетингової програми значною мірою залежить від факторів зовнішнього середовища. Реалізація міжнародних проєктів потребує значних фінансових ресурсів та залучення зовнішнього фінансування, а міжнародна діяльність компанії переважно зосереджена на європейському напрямі. Крім того, міжнародні маркетингові комунікації орієнтовані насамперед на взаємодію з інвесторами, партнерами та професійною аудиторією, що свідчить про наявність потенціалу для подальшого розширення цифрової присутності компанії на міжнародному рівні.

Додатковими факторами, які можуть обмежувати подальший розвиток міжнародної діяльності ДТЕК, є воєнні ризики, посилення конкуренції на європейському енергетичному ринку, зростання регуляторних вимог та прискорення технологічних змін у галузі. За таких умов особливого значення набуває здатність компанії адаптувати міжнародну маркетингову діяльність до змін зовнішнього середовища та ефективно використовувати наявні можливості для зміцнення своїх конкурентних позицій.

Отримані результати підтверджують необхідність подальшого вдосконалення управління розробкою та реалізацією міжнародної маркетингової програми ДТЕК. Пріоритетними напрямками такого вдосконалення можуть стати розширення міжнародних маркетингових комунікацій, диверсифікація міжнародної присутності компанії, посилення співпраці з міжнародними партнерами та підвищення адаптивності маркетингової діяльності до сучасних викликів міжнародного енергетичного ринку. Саме розробці відповідних рекомендацій буде присвячено третій розділ роботи.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗРОБКОЮ ТА РЕАЛІЗАЦІЄЮ МІЖНАРОДНОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ ПРОГРАМИ ДТЕК

3.1. Формування удосконаленої міжнародної маркетингової стратегії

Результати оцінки міжнародної діяльності ДТЕК та проведений SWOT-аналіз засвідчили наявність у компанії значного потенціалу для подальшого розвитку на міжнародних енергетичних ринках. До ключових переваг підприємства належать диверсифікована структура бізнесу, значний виробничий та інвестиційний потенціал, розвинена мережа міжнародних партнерств, а також активна участь у реалізації проєктів відновлюваної енергетики. Важливим чинником зміцнення міжнародних позицій компанії є співпраця з міжнародними фінансовими організаціями та провідними технологічними партнерами, що забезпечує доступ до інвестиційних ресурсів, сучасних технологій та міжнародної експертизи.

Водночас проведене дослідження дозволило виявити низку факторів, які можуть обмежувати ефективність міжнародної маркетингової діяльності ДТЕК. Серед них особливе значення мають висока залежність від зовнішнього фінансування, концентрація міжнародної діяльності переважно на європейському напрямі, недостатнє використання потенціалу цифрових маркетингових комунікацій та значний вплив зовнішніх ризиків, пов'язаних із воєнними умовами, змінами регуляторного середовища та посиленням конкуренції на міжнародному енергетичному ринку.

Разом із тим результати PEST-аналізу та аналізу конкурентного середовища свідчать про наявність сприятливих можливостей для розширення міжнародної діяльності компанії. Подальша інтеграція України до європейського енергетичного простору, розвиток механізму market coupling, зростання глобального попиту на відновлювану енергетику та активізація міжнародних

програм фінансування енергетичних проєктів формують передумови для зміцнення позицій ДТЕК на міжнародних ринках.

За таких умов важливого значення набуває формування удосконаленої міжнародної маркетингової стратегії, яка має забезпечити більш ефективне використання наявних конкурентних переваг компанії, розширення міжнародної присутності, розвиток міжнародних комунікацій та зміцнення бренду ДТЕК на міжнародному рівні. Розробка такої стратегії повинна базуватися на визначенні найбільш перспективних міжнародних ринків, формуванні чіткого позиціонування компанії, удосконаленні маркетингового комплексу та розвитку системи міжнародних маркетингових комунікацій, що дозволить підвищити ефективність реалізації міжнародної маркетингової програми та зміцнити конкурентні позиції ДТЕК у міжнародному енергетичному середовищі.

Одним із ключових етапів формування міжнародної маркетингової стратегії підприємства є вибір цільових міжнародних ринків. Від правильності такого вибору значною мірою залежить ефективність використання ресурсів компанії, рівень конкурентоспроможності та можливості досягнення стратегічних цілей міжнародного розвитку. У міжнародному маркетингу вибір цільових ринків здійснюється з урахуванням економічного потенціалу країни, рівня розвитку галузі, особливостей конкурентного середовища, наявності бар'єрів входу та перспектив формування довгострокових партнерських відносин [28].

Результати аналізу зовнішнього середовища та SWOT-аналізу ДТЕК показали, що найбільш перспективним напрямом міжнародного розвитку компанії є подальше зміцнення позицій на європейському енергетичному ринку. Це обумовлено процесами інтеграції України до європейського енергетичного простору, розвитком механізму market coupling, активним зростанням сектору відновлюваної енергетики та високим рівнем міжнародної підтримки проєктів модернізації енергетичної інфраструктури. Крім того, саме європейський напрям є найбільш узгодженим із наявними міжнародними партнерствами ДТЕК та стратегічними пріоритетами розвитку компанії.

З огляду на результати проведеного аналізу для подальшого розвитку міжнародної діяльності ДТЕК доцільно зосередити увагу на ринках Німеччини, Польщі та Румунії. Вибір зазначених країн обумовлений високим рівнем розвитку енергетичного сектору, активною реалізацією політики декарбонізації, значними інвестиціями у відновлювану енергетику та потенціалом розвитку міжнародного співробітництва у сфері енергетики. Пріоритетні міжнародні ринки для розвитку діяльності ДТЕК наведено на рисунку 3.1.

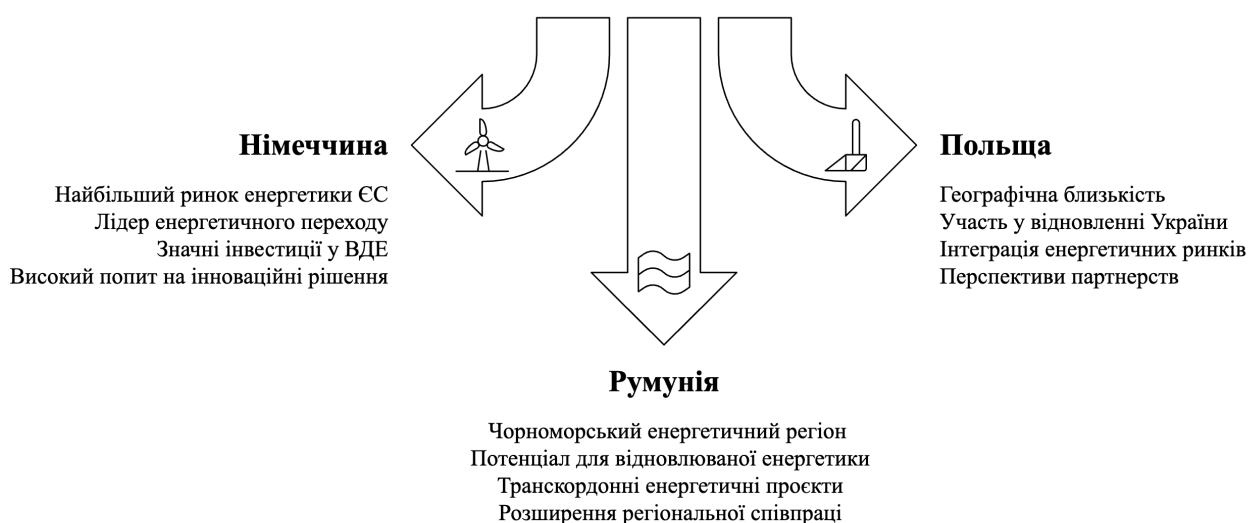


Рис. 3.1. Пріоритетні міжнародні ринки розвитку ДТЕК

Джерело: складено автором на основі [58–60].

Вибір Німеччини, Польщі та Румунії як пріоритетних напрямів міжнародного розвитку ДТЕК обумовлений сучасними тенденціями розвитку енергетичного сектору цих країн, їхньою роллю у формуванні європейського енергетичного ринку та перспективами розвитку відновлюваної енергетики.

Німеччина є найбільшим енергетичним ринком Європейського Союзу та одним із лідерів реалізації політики енергетичного переходу (Energiewende). Відповідно до цілей енергетичної стратегії країни, до 2030 року близько 80 % виробництва електроенергії має забезпечуватися за рахунок відновлюваних джерел енергії, а до 2035 року цей показник має досягти 100 % [58]. Значні інвестиції у відновлювану енергетику, розвиток сучасної енергетичної

інфраструктури та високий попит на інноваційні енергетичні рішення створюють сприятливі умови для розвитку партнерських проєктів за участю ДТЕК. Крім того, Німеччина виступає одним із ключових інвесторів у проєкти енергетичної трансформації та відновлення енергетичної інфраструктури України, що додатково посилює перспективність цього ринку для компанії.

Польща є одним із найближчих економічних та енергетичних партнерів України. За даними ІЕА, польська енергетична політика орієнтована на поступову декарбонізацію енергетичного сектору шляхом розвитку відновлюваних джерел енергії, впровадження ядерної енергетики та підвищення енергоефективності [59]. Водночас Польща належить до країн ЄС із найдинамічнішим розвитком сонячної енергетики та реалізує масштабні проєкти у сфері офшорної вітрової генерації [59]. Географічна близькість до України, наявність розвинених міждержавних зв'язків та активна участь у процесах відновлення української економіки створюють передумови для розвитку спільних енергетичних проєктів та розширення міжнародної діяльності ДТЕК.

Румунія є одним із ключових енергетичних центрів Чорноморського регіону та важливим учасником регіонального енергетичного співробітництва. За даними ІЕА, у 2023 році понад 41 % виробництва електроенергії в країні забезпечувалося за рахунок відновлюваних джерел енергії, що свідчить про високий рівень розвитку «зеленої» енергетики [60]. Важливими перевагами румунського ринку є його географічна близькість до України, активний розвиток сектору відновлюваної енергетики та участь у реалізації європейської енергетичної політики. Для ДТЕК це створює можливості для розвитку регіональних партнерств, реалізації проєктів у сфері відновлюваної енергетики та розширення присутності компанії в країнах Центральної та Східної Європи.

Для узагальнення результатів проведеного аналізу доцільно здійснити порівняльну оцінку обраних міжнародних ринків за критеріями, які мають найбільше значення для розвитку міжнародної діяльності ДТЕК. Результати оцінювання наведено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Порівняльна оцінка пріоритетних міжнародних ринків для розвитку діяльності
ДТЕК

Критерій	Німеччина	Польща	Румунія
Розмір енергетичного ринку	Високий	Середній	Середній
Рівень розвитку ВДЕ	Високий	Високий	Високий
Інвестиційна привабливість	Висока	Висока	Середня
Географічна близькість до України	Середня	Висока	Висока
Потенціал партнерств	Високий	Високий	Високий
Пріоритетність для ДТЕК	1	2	3

Джерело: складено автором на основі [58–60].

Дані таблиці 3.1 підтверджують доцільність вибору Німеччини, Польщі та Румунії як пріоритетних напрямів міжнародного розвитку ДТЕК. Найбільш перспективним ринком є Німеччина, яка поєднує значний масштаб енергетичного сектору, високий рівень інвестиційної активності та лідерські позиції у сфері відновлюваної енергетики. Польща та Румунія мають стратегічне значення завдяки географічній близькості до України, активному розвитку енергетичної інфраструктури та потенціалу для розширення регіонального співробітництва.

Отже, запропоновані ринки відповідають стратегічним цілям ДТЕК щодо інтеграції до європейського енергетичного простору, розвитку міжнародних партнерств та реалізації проєктів у сфері відновлюваної енергетики. Для ефективного використання потенціалу зазначених ринків необхідним є формування чіткого міжнародного позиціонування компанії, яке забезпечить впізнаваність бренду ДТЕК та підвищить ефективність міжнародних маркетингових комунікацій.

Важливим елементом удосконаленої міжнародної маркетингової стратегії є формування чіткого міжнародного позиціонування компанії. У сучасних умовах конкурентоспроможність підприємств на міжнародних ринках

визначається не лише виробничими потужностями чи фінансовими ресурсами, а й силою бренду, рівнем довіри з боку інвесторів та сприйняттям компанії міжнародними партнерами. За даними Brand Finance, сукупна вартість 100 найдорожчих енергетичних брендів світу у 2025 році досягла 688,6 млрд дол. США, що підтверджує зростання ролі бренду як одного з ключових нематеріальних активів енергетичних компаній та важливого чинника їхньої конкурентоспроможності на міжнародному ринку [61].

Результати SWOT-аналізу свідчать, що ДТЕК володіє низкою конкурентних переваг, які можуть бути використані як основа міжнародного позиціонування компанії та джерело конкурентних переваг на цільових ринках. Водночас він показав, що міжнародні маркетингові комунікації ДТЕК наразі переважно орієнтовані на взаємодію з інвесторами та партнерами, тоді як подальше зміцнення міжнародних позицій компанії потребує формування більш цілісного міжнародного бренду. З огляду на це доцільно позиціонувати ДТЕК не лише як найбільшу приватну енергетичну компанію України, а як міжнародного партнера у сфері енергетичної трансформації, розвитку відновлюваної енергетики та відновлення енергетичної інфраструктури України.

Основою удосконаленого міжнародного позиціонування пропонується визначити концепцію «Energy Transition Partner for Europe and Ukraine». Запропоноване позиціонування відображає роль компанії у розвитку відновлюваної енергетики, забезпеченні енергетичної безпеки, впровадженні інноваційних технологій та підтримці процесів відновлення енергетичної інфраструктури України. Крім того, воно відповідає сучасним тенденціям розвитку європейського енергетичного ринку та стратегічним пріоритетам ДТЕК щодо інтеграції до європейського енергетичного простору.

Важливою складовою міжнародного позиціонування компанії повинні стати принципи сталого розвитку та ESG-підходи. У сучасному міжнародному бізнес-середовищі відповідність принципам сталого розвитку дедалі частіше виступає необхідною умовою для залучення інвестицій, формування довіри з боку партнерів та розвитку довгострокового співробітництва. Про актуальність

цього напрямку свідчить активна діяльність мережі United Nations Global Compact Europe, яка об'єднує компанії, що впроваджують принципи відповідального ведення бізнесу та сталого розвитку [62].

Основні складові запропонованого міжнародного позиціонування ДТЕК наведено на рисунку 3.2.



Рис. 3.2. Схема міжнародного позиціонування ДТЕК

Джерело: складено автором на основі [39; 40; 51–54; 61; 62].

Побудована схема відображає перехід від традиційного сприйняття ДТЕК як національної енергетичної компанії до формування міжнародного бренду, орієнтованого на енергетичну трансформацію, інноваційний розвиток та стале зростання. На відміну від існуючого позиціонування, запропонований підхід акцентує увагу на ролі компанії як учасника європейського енергетичного переходу та партнера у відновленні енергетичної інфраструктури України. Такий підхід дозволить підвищити впізнаваність бренду ДТЕК на міжнародному рівні, зміцнити довіру з боку інвесторів та партнерів, а також забезпечити узгодженість міжнародних маркетингових комунікацій зі стратегічними цілями розвитку компанії.

Формування ефективного міжнародного позиціонування потребує його

практичної реалізації через систему маркетингових інструментів підприємства. У зв'язку з цим наступним етапом удосконалення міжнародної маркетингової стратегії ДТЕК є адаптація маркетингового комплексу до обраного позиціонування та особливостей визначених цільових міжнародних ринків.

Реалізація запропонованого міжнародного позиціонування ДТЕК потребує відповідної адаптації маркетингового комплексу компанії. Відповідно до концепції маркетингового комплексу 7Р, ефективність міжнародної маркетингової діяльності значною мірою залежить від узгодженості продукту, цінової політики, каналів просування та комунікацій із потребами цільових ринків і стратегічними цілями підприємства [15]. З огляду на результати аналізу міжнародної маркетингової програми ДТЕК та визначені напрями її вдосконалення доцільно сформулювати удосконалений міжнародний маркетинговий комплекс, орієнтований на зміцнення позицій компанії на ринках Німеччини, Польщі та Румунії, розвиток міжнародних партнерств і підвищення впізнаваності бренду на міжнародному рівні.

Запропоновані напрями вдосконалення маркетингового комплексу ДТЕК наведено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Удосконалений міжнародний маркетинговий комплекс ДТЕК

Елемент	Напрями вдосконалення
Product	Розширення міжнародної ціннісної пропозиції за рахунок проєктів відновлюваної енергетики, ESG-рішень, енергетичної трансформації та відновлення енергетичної інфраструктури
Price	Використання гнучких моделей міжнародного партнерства та спільного фінансування проєктів
Place	Концентрація діяльності на ринках Німеччини, Польщі та Румунії, розширення міжнародної присутності в ЄС
Promotion	Посилення міжнародних цифрових комунікацій, розвиток LinkedIn, участь у міжнародних конференціях та галузевих форумах
People	Формування міжнародної експертної команди та розвиток персонального бренду керівництва компанії
Process	Впровадження CRM-систем, цифрової аналітики та моніторингу міжнародних комунікацій
Physical Evidence	Розвиток ESG-звітності, міжнародних кейсів успішних проєктів та цифрових презентаційних матеріалів

Джерело: складено автором на основі [15; 39; 40; 61–64].

Дані таблиці 3.2 свідчать, що найбільш суттєві зміни доцільно реалізувати у сфері міжнародних маркетингових комунікацій та розвитку бренду компанії. Результати аналізу, проведеного у другому розділі, показали, що існуюча система міжнародних комунікацій ДТЕК переважно орієнтована на взаємодію з інвесторами та партнерами. У зв'язку з цим доцільним є розширення використання цифрових каналів комунікації, активніше просування компанії у професійних міжнародних мережах та збільшення присутності на міжнародних галузевих заходах.

Особливого значення набуває розвиток комунікацій у мережі LinkedIn, яка є однією з провідних платформ для B2B-взаємодії та професійних комунікацій. Відповідно до результатів LinkedIn B2B Marketing Benchmark Report, довіра дедалі більше розглядається як один із ключових факторів прийняття рішень у сфері міжнародного бізнесу та партнерства [64]. У зв'язку з цим доцільно розширити публікацію міжнародного контенту, пов'язаного з реалізацією проєктів відновлюваної енергетики, впровадженням ESG-підходів та розвитком міжнародного співробітництва.

Важливим напрямом удосконалення маркетингового комплексу також є впровадження сучасних цифрових інструментів управління міжнародним маркетингом. Використання CRM-систем, маркетингової аналітики та цифрового моніторингу міжнародних комунікацій дозволить підвищити ефективність взаємодії з міжнародними партнерами, оперативно оцінювати результати маркетингових заходів та забезпечувати адаптацію маркетингової діяльності до змін зовнішнього середовища [63].

Крім того, запропоновані зміни передбачають посилення ролі ESG-підходів у міжнародній діяльності компанії. Враховуючи зростання значення принципів сталого розвитку для міжнародних інвесторів та партнерів, доцільно активніше використовувати ESG-звітність, результати екологічних та соціальних проєктів, а також досягнення компанії у сфері декарбонізації як

інструменти міжнародного позиціонування та формування довіри до бренду ДТЕК [40; 62].

Таким чином, запропонований маркетинговий комплекс спрямований на підтримку нового міжнародного позиціонування ДТЕК та усунення основних недоліків, виявлених під час оцінки діючої міжнародної маркетингової програми. Його реалізація сприятиме зміцненню міжнародного бренду компанії, розширенню міжнародної присутності та підвищенню ефективності міжнародних маркетингових комунікацій, що створить передумови для подальшого розвитку бренду ДТЕК на міжнародному рівні.

Особливе значення серед запропонованих заходів має розвиток міжнародного бренду компанії, оскільки саме бренд забезпечує інтеграцію маркетингових інструментів у єдину систему міжнародних комунікацій. У сучасних умовах міжнародної конкуренції бренд виступає не лише інструментом ідентифікації підприємства, а й важливим фактором формування довіри з боку інвесторів, партнерів та інших зацікавлених сторін. За даними Brand Finance, сукупна вартість 100 найдорожчих енергетичних брендів світу у 2025 році досягла 688,6 млрд дол. США, що підтверджує зростання ролі бренду як одного з ключових нематеріальних активів енергетичних компаній [61].

Проведений у другому розділі аналіз показав, що ДТЕК активно використовує міжнародні маркетингові комунікації через офіційний вебсайт, ESG Report, Action Report, соціальні мережі, міжнародні конференції та партнерські проєкти. Водночас було встановлено, що міжнародна впізнаваність бренду компанії залишається значною мірою пов'язаною з українським ринком та окремими партнерськими проєктами. У зв'язку з цим доцільним є формування системного підходу до розвитку міжнародного бренду ДТЕК, орієнтованого на цільові ринки Німеччини, Польщі та Румунії.

Основними напрямками розвитку міжнародного бренду ДТЕК пропонується визначити цифровий брендинг (Digital Branding), ESG-брендинг (ESG Branding), партнерський брендинг (Partnership Branding) та брендинг через міжнародні галузеві заходи (Event Branding). Комплексне використання

зазначених інструментів дозволить підвищити міжнародну впізнаваність компанії, зміцнити довіру до бренду та розширити можливості для розвитку міжнародного співробітництва.

Система розвитку міжнародного бренду ДТЕК наведена на рисунку 3.3.

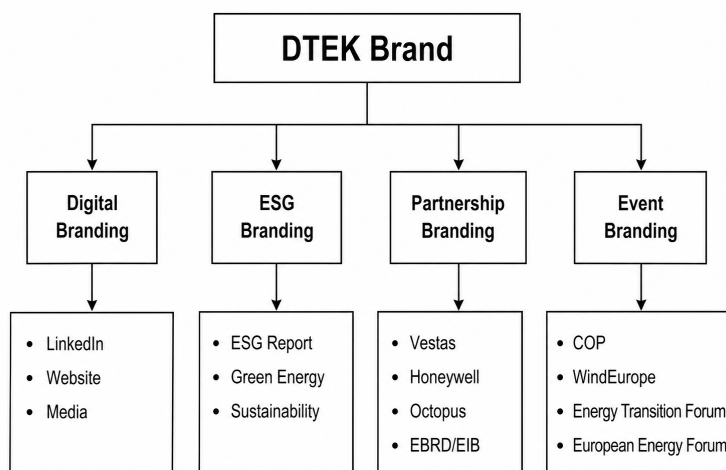


Рис. 3.3. Напрями розвитку міжнародного бренду ДТЕК

Джерело: складено автором на основі [40; 51–54; 61–68].

Запропонована система розвитку міжнародного бренду базується на поєднанні цифрових комунікацій, ESG-позиціонування, міжнародних партнерств та галузевих заходів. Особливого значення набуває розвиток цифрового брендингу, який передбачає активніше використання англomовного контенту на офіційному сайті компанії, розширення присутності у LinkedIn та системне висвітлення міжнародних проєктів, пов'язаних із розвитком відновлюваної енергетики та відновленням енергетичної інфраструктури України. Відповідно до LinkedIn B2B Marketing Benchmark Report, довіра стає одним із ключових факторів прийняття рішень у сфері міжнародного бізнесу, що підвищує значення професійних цифрових комунікацій для розвитку корпоративного бренду [64].

Другим напрямом є розвиток ESG-брендингу, який передбачає активніше використання ESG Report та результатів реалізації екологічних і соціальних

проектів як інструментів міжнародного позиціонування. Такий підхід відповідає сучасним тенденціям розвитку міжнародного бізнесу та принципам сталого розвитку, що підтримуються мережею United Nations Global Compact Europe [62].

Важливим інструментом зміцнення міжнародного бренду також виступає партнерський брендинг. Використання успішних кейсів співпраці з міжнародними технологічними компаніями та фінансовими організаціями, зокрема Vestas, Honeywell, Octopus Energy Group, ЄБРР та ЄІБ, дозволяє підвищити міжнародну впізнаваність ДТЕК і посилити сприйняття компанії як надійного учасника європейського енергетичного ринку[45; 51-54].

Окремим напрямом розвитку бренду має стати активізація участі ДТЕК у міжнародних галузевих заходах, зокрема конференціях COP, WindEurope, Energy Transition Forum та European Energy Forum [65–68]. Участь у таких заходах сприятиме розширенню професійних контактів, пошуку нових партнерів та підвищенню впізнаваності бренду компанії серед міжнародної професійної спільноти.

Таким чином, реалізація запропонованої системи розвитку міжнародного бренду дозволить підвищити міжнародну впізнаваність ДТЕК, зміцнити довіру з боку інвесторів і партнерів, розширити можливості міжнародного співробітництва та забезпечити підтримку запропонованого позиціонування компанії як «Energy Transition Partner for Europe and Ukraine». Запропоновані заходи створюють основу для подальшого вдосконалення організаційно-економічного механізму управління міжнародним маркетингом, який буде розглянуто в наступному підрозділі.

3.2. Організаційно-економічний механізм управління міжнародним маркетингом

У попередньому підрозділі було обґрунтовано напрями удосконалення міжнародної маркетингової стратегії ДТЕК, визначено пріоритетні міжнародні

ринки, сформовано міжнародне позиціонування компанії, розроблено пропозиції щодо вдосконалення маркетингового комплексу та розвитку міжнародного бренду. Проте досягнення визначених стратегічних цілей потребує не лише формування маркетингової стратегії, а й створення ефективного механізму її практичної реалізації.

У сучасних умовах міжнародної конкуренції ефективність міжнародного маркетингу значною мірою залежить від організації процесу управління, рівня координації маркетингових заходів, використання цифрових технологій та системи контролю результатів. Відсутність належного організаційного забезпечення може призвести до зниження ефективності маркетингових комунікацій, нераціонального використання ресурсів та ускладнення процесу досягнення стратегічних цілей підприємства [15].

Проведений у другому розділі аналіз показав, що міжнародна маркетингова діяльність ДТЕК має значний потенціал для розвитку, проте потребує подальшого вдосконалення в частині міжнародних комунікацій, використання цифрових інструментів, диверсифікації міжнародної присутності та підвищення ефективності управління маркетинговими заходами. У зв'язку з цим виникає необхідність формування організаційно-економічного механізму управління міжнародним маркетингом, який забезпечить реалізацію запропонованої міжнародної маркетингової стратегії та досягнення визначених цілей міжнародного розвитку компанії.

З огляду на це доцільно розробити систему управління міжнародним маркетингом ДТЕК, яка передбачатиме вдосконалення організаційної структури управління, запровадження сучасних цифрових інструментів та маркетингової аналітики, визначення необхідного ресурсного забезпечення, а також формування системи контролю виконання міжнародної маркетингової програми.

Однією з ключових умов успішної реалізації запропонованої міжнародної маркетингової стратегії є формування ефективної системи управління міжнародним маркетингом. Проведений у другому розділі аналіз показав, що ДТЕК активно розвиває міжнародні партнерства, реалізує проєкти у сфері

відновлюваної енергетики, залучає міжнародні інвестиції та використовує різноманітні канали міжнародних маркетингових комунікацій. Водночас зростання масштабів міжнародної діяльності компанії потребує підвищення рівня координації маркетингових заходів та створення єдиного механізму управління міжнародним маркетингом.

У сучасних умовах міжнародного бізнесу ефективність маркетингової діяльності значною мірою залежить від здатності підприємства оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, координувати роботу різних функціональних підрозділів та забезпечувати узгодженість маркетингових рішень зі стратегічними цілями розвитку компанії [15]. З огляду на це для ДТЕК доцільним є впровадження координаційного напрямку міжнародного маркетингу, який забезпечуватиме комплексне управління міжнародною маркетинговою діяльністю компанії.

Удосконалена структура управління міжнародним маркетингом ДТЕК наведена на рисунку 3.4.



Рис. 3.4. Удосконалена структура управління міжнародним маркетингом ДТЕК

Джерело: складено автором на основі [15; 39; 40; 63].

Запропонована структура управління міжнародним маркетингом спрямована на підвищення координації між маркетинговими, комунікаційними та партнерськими напрямками діяльності компанії. Її впровадження дозволить забезпечити узгодженість міжнародних маркетингових заходів із стратегічними цілями розвитку ДТЕК та підвищити ефективність реалізації міжнародної маркетингової програми.

На відміну від існуючого підходу, за якого окремі міжнародні маркетингові функції реалізуються різними структурними підрозділами, запропонована модель забезпечує централізовану координацію міжнародної маркетингової діяльності. Це сприятиме підвищенню оперативності прийняття управлінських рішень, ефективнішому використанню ресурсів та покращенню взаємодії між підрозділами компанії.

Особливого значення така система набуває в умовах реалізації запропонованої міжнародної маркетингової стратегії, яка передбачає вихід на нові ринки, розвиток міжнародного бренду та розширення партнерської мережі. Централізація координаційної функції дозволить забезпечити єдині стандарти міжнародних комунікацій та підвищити ефективність просування бренду ДТЕК на міжнародному рівні.

Водночас ефективність запропонованої структури значною мірою залежить від використання сучасних цифрових інструментів управління та аналітики, які забезпечують оперативне отримання інформації, моніторинг результатів і підтримку управлінських рішень. У зв'язку з цим доцільно розглянути можливості впровадження цифрових інструментів та аналітичних систем у процес управління міжнародним маркетингом.

Ефективність міжнародного маркетингу в сучасних умовах значною мірою залежить від використання цифрових технологій та аналітичних інструментів. За даними Chaffey та Ellis-Chadwick, цифрова трансформація маркетингу дозволяє підприємствам підвищувати якість управлінських рішень, оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища та забезпечувати персоналізовану взаємодію із зацікавленими сторонами [63]. Для компаній, які здійснюють діяльність на

міжнародних ринках, особливого значення набуває використання інструментів маркетингової аналітики, моніторингу бренду та управління відносинами з партнерами.

Проведений аналіз показав, що міжнародна маркетингова діяльність ДТЕК базується на розвитку партнерств, міжнародних комунікаціях та формуванні позитивного міжнародного іміджу. У зв'язку з цим доцільним є впровадження комплексу цифрових інструментів, які дозволять підвищити ефективність управління міжнародним маркетингом та забезпечити постійний контроль результативності маркетингових заходів. Запропоновані цифрові інструменти управління міжнародним маркетингом ДТЕК наведено в таблиці 3.3. При цьому наведені цифрові рішення слід розглядати як приклади сучасних інструментів, які можуть бути використані для реалізації запропонованої міжнародної маркетингової стратегії. Залежно від потреб компанії, масштабу міжнародної діяльності та наявних ресурсів вони можуть бути замінені на інші програмні продукти з аналогічним функціоналом.

Таблиця 3.3

Цифрові інструменти управління міжнародним маркетингом ДТЕК

Інструмент	Приклад програмного рішення	Основне призначення	Очікуваний результат
CRM-система	HubSpot CRM	Управління взаємодією з міжнародними партнерами та інвесторами	Централізація інформації про партнерів
Вебаналітика	Google Analytics 4	Аналіз міжнародного трафіку вебсайту	Оцінка ефективності цифрових комунікацій
Соціальна аналітика	LinkedIn Analytics	Аналіз міжнародної професійної аудиторії	Зростання охоплення та залученості
Бізнес-аналітика	Microsoft Power BI	Візуалізація KPI та звітність	Підвищення оперативності управлінських рішень
Моніторинг бренду	Mention	Аналіз згадок про бренд у цифровому середовищі	Контроль міжнародної репутації компанії

Джерело: складено автором на основі [63; 64; 69–73].

Запропонована система цифрових інструментів охоплює основні напрями управління міжнародним маркетингом ДТЕК: розвиток партнерських відносин,

управління цифровими комунікаціями, маркетингову аналітику, моніторинг результативності та контроль міжнародної репутації компанії. Комплексне використання зазначених інструментів формує єдине інформаційне середовище для прийняття управлінських рішень та підвищує ефективність реалізації міжнародної маркетингової стратегії.

Особливого значення для ДТЕК набуває використання CRM-системи, прикладом якої може бути HubSpot CRM. Проведений аналіз міжнародної діяльності компанії показав, що міжнародні партнерства є одним із ключових елементів її міжнародної маркетингової програми. Співпраця з міжнародними компаніями та фінансовими організаціями потребує систематизованого обліку контактів, проєктів, комунікацій та результатів взаємодії. Використання CRM-рішень сприятиме централізації інформації про партнерську мережу та підвищенню ефективності координації міжнародної діяльності компанії [69].

Важливим елементом цифрової інфраструктури міжнародного маркетингу є система вебаналітики Google Analytics 4. Інструмент надає можливість аналізувати географію відвідувачів офіційного вебсайту, джерела трафіку, поведінку користувачів та ефективність окремих інформаційних кампаній [70]. Для ДТЕК це створює можливість оцінювати зацікавленість аудиторії з Німеччини, Польщі та Румунії, визначених пріоритетними ринками міжнародного розвитку, а також своєчасно коригувати цифрові комунікації відповідно до потреб цільових аудиторій.

Значну роль у реалізації міжнародної маркетингової стратегії відіграють професійні цифрові комунікації. Відповідно до LinkedIn B2B Marketing Benchmark Report, довіра є одним із ключових факторів успішної взаємодії між компаніями на міжнародних ринках [64]. У зв'язку з цим доцільним є використання LinkedIn Analytics для оцінювання рівня залученості професійної аудиторії, охоплення контенту та динаміки розвитку міжнародної спільноти навколо бренду ДТЕК [71].

Для підвищення якості управлінських рішень пропонується використовувати платформу бізнес-аналітики Microsoft Power BI. Даний

інструмент забезпечує інтеграцію даних із різних джерел, автоматизацію формування звітності та візуалізацію ключових показників ефективності міжнародної маркетингової діяльності [72]. Це сприятиме оперативному контролю результатів реалізації міжнародної маркетингової програми та підвищенню обґрунтованості управлінських рішень.

Окрему увагу доцільно приділити моніторингу міжнародної репутації компанії. Для цього пропонується використовувати платформу Mention, яка спеціалізується на відстеженні згадок брендів у міжнародних медіа, соціальних мережах, професійних виданнях та інших цифрових каналах комунікації [73]. Використання такого інструменту сприятиме своєчасному виявленню репутаційних ризиків, оцінці ефективності маркетингових комунікацій та аналізу сприйняття бренду ДТЕК на міжнародному рівні.

Таким чином, впровадження запропонованих цифрових інструментів забезпечить підвищення ефективності управління міжнародним маркетингом, формування системи прийняття рішень на основі даних та створення інформаційної бази для контролю реалізації міжнародної маркетингової програми. Наступним елементом організаційно-економічного механізму є визначення ресурсного забезпечення, необхідного для впровадження запропонованих заходів.

Ефективність реалізації міжнародної маркетингової стратегії значною мірою залежить від наявності необхідних ресурсів для її впровадження. Проведений аналіз показав, що досягнення визначених цілей міжнародного розвитку ДТЕК потребує не лише вдосконалення системи управління та використання цифрових інструментів, а й формування відповідного кадрового, інформаційного, технологічного та фінансового забезпечення. Саме ресурсне забезпечення створює основу для реалізації запропонованих маркетингових заходів та досягнення стратегічних результатів на міжнародних ринках.

З огляду на запропоновану міжнародну маркетингову стратегію та організаційний механізм її реалізації доцільно визначити основні ресурси,

необхідні для впровадження міжнародної маркетингової програми ДТЕК (таблиця 3.4).

Таблиця 3.4

План ресурсного забезпечення реалізації міжнародної маркетингової програми ДТЕК

Напрямок	Необхідні ресурси	Призначення
Аналітика міжнародних ринків	Power BI, маркетингові бази даних, аналітична звітність	Моніторинг ринків Німеччини, Польщі та Румунії
Цифрові комунікації	Google Analytics 4, LinkedIn Analytics, контент-план	Розвиток міжнародних маркетингових комунікацій
Управління партнерствами	CRM-система (HubSpot CRM)	Координація взаємодії з міжнародними партнерами
Розвиток міжнародного бренду	ESG-контент, PR-матеріали, бренд-комунікації	Формування міжнародної впізнаваності бренду
Міжнародна присутність	Участь у конференціях та галузевих заходах	Розширення партнерської мережі та міжнародних контактів
Моніторинг репутації	Mention	Контроль міжнародного інформаційного поля

Джерело: складено автором на основі [15; 39; 40; 63; 64].

Дані таблиці 3.4 свідчать, що реалізація запропонованої міжнародної маркетингової стратегії не потребує створення принципово нових виробничих або технологічних потужностей. Основна увага зосереджується на розвитку управлінських, інформаційних та комунікаційних ресурсів, які забезпечують ефективне функціонування міжнародного маркетингу.

Найбільше значення мають інформаційно-аналітичні ресурси, оскільки саме вони забезпечують можливість прийняття маркетингових рішень на основі даних. Використання сучасних аналітичних платформ дозволить компанії своєчасно реагувати на зміни міжнародного середовища, оцінювати ефективність маркетингових заходів та контролювати досягнення стратегічних цілей.

Важливим напрямом ресурсного забезпечення є розвиток цифрових комунікацій та міжнародного бренду. Проведений аналіз показав, що однією з проблем міжнародної маркетингової програми ДТЕК є недостатнє використання

потенціалу цифрових маркетингових комунікацій. У зв'язку з цим частина ресурсів має бути спрямована на розвиток англomовного контенту, просування бренду компанії на міжнародному рівні та підвищення ефективності взаємодії із зовнішніми аудиторіями.

Крім того, важливу роль відіграє ресурсне забезпечення розвитку міжнародних партнерств. Враховуючи, що міжнародні партнерства були визначені однією з ключових конкурентних переваг ДТЕК, підтримка та розширення партнерської мережі повинні розглядатися як один із пріоритетних напрямів використання ресурсів міжнародного маркетингу.

Таким чином, запропонована система ресурсного забезпечення створює необхідні організаційні та інформаційні передумови для реалізації міжнародної маркетингової стратегії ДТЕК. Наступним етапом є оцінка необхідних витрат на впровадження запропонованих заходів та визначення очікуваного соціально-економічного ефекту від їх реалізації.

Ефективність реалізації міжнародної маркетингової програми значною мірою залежить від наявності системи контролю, яка забезпечує моніторинг досягнення поставлених цілей та своєчасне коригування управлінських рішень. У сучасному маркетингу оцінка результативності діяльності здійснюється на основі системи ключових показників ефективності (KPI), що дозволяє кількісно оцінювати результати реалізації маркетингової стратегії та контролювати рівень досягнення стратегічних цілей підприємства [15; 63].

З огляду на запропоновану міжнародну маркетингову стратегію ДТЕК система контролю повинна охоплювати показники розвитку міжнародних партнерств, ефективності цифрових комунікацій, міжнародної впізнаваності бренду та рівня міжнародної активності компанії. Запропоновані ключові показники ефективності міжнародної маркетингової програми наведено в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Ключові показники ефективності міжнародної маркетингової програми
ДТЕК

KPI	Базове значення 2024	Цільове значення 2027	Приріст
Міжнародні стратегічні партнерства	5	8	60%
Міжнародні галузеві заходи на рік	4	8	100%
Підписники LinkedIn	160 000	250 000	56%
Середній engagement rate LinkedIn	2,5%	5%	100%
Англомовні міжнародні публікації на рік	24	48	100%
ESG-публікації на рік	12	24	100%
Частка міжнародного контенту на сайті	30%	60%	100%
Згадки бренду ДТЕК у міжнародних медіа	100%	150 % від базового рівня	50%

Джерело: складено автором на основі [39; 40; 63; 64].

Дані таблиці 3.5 свідчать, що запропонована система контролю орієнтована не лише на оцінку маркетингових комунікацій, а й на вимірювання результатів міжнародної діяльності компанії загалом. Найбільшу увагу доцільно приділяти показникам розвитку міжнародних партнерств, міжнародної впізнаваності бренду та ефективності цифрових комунікацій, оскільки саме ці напрями були визначені пріоритетними у процесі формування удосконаленої міжнародної маркетингової стратегії.

Особливого значення набуває контроль показників міжнародних партнерств та участі у міжнародних галузевих заходах, оскільки вони безпосередньо впливають на розширення міжнародної присутності компанії та створення нових можливостей для співробітництва. Водночас показники цифрових комунікацій дозволяють оцінювати ефективність розвитку міжнародного бренду та рівень взаємодії з міжнародною аудиторією.

Запропонована система KPI забезпечує можливість кількісної оцінки результатів реалізації міжнародної маркетингової програми та створює основу

для прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо її подальшого вдосконалення.

Таким чином, запропонована система контролю забезпечує постійний моніторинг результатів реалізації міжнародної маркетингової програми ДТЕК та створює механізм своєчасного коригування маркетингових заходів відповідно до змін зовнішнього середовища.

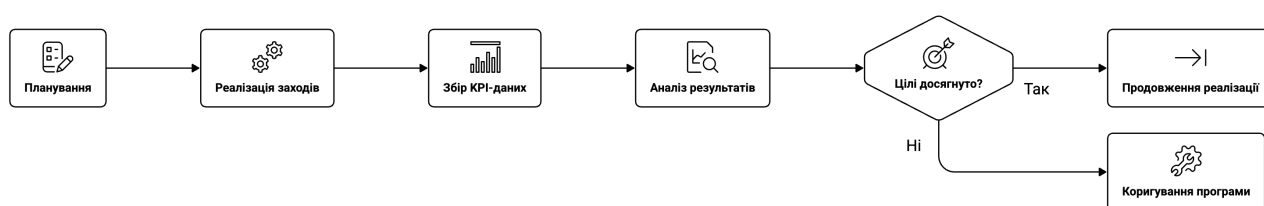


Рис. 3.5. Система контролю реалізації міжнародної маркетингової програми ДТЕК

Джерело: складено автором на основі [15; 63].

Наявність визначених KPI, системи збору даних та процедур контролю дозволяє оцінювати ефективність використання ресурсів і рівень досягнення стратегічних цілей міжнародного розвитку компанії. У зв'язку з цим доцільним є визначення економічної доцільності впровадження запропонованих заходів та оцінка очікуваного соціально-економічного ефекту від реалізації удосконаленої міжнародної маркетингової програми ДТЕК.

3.3. Соціально-економічний ефект реалізації вдосконаленої програми

У попередніх підрозділах було розроблено пропозиції щодо удосконалення міжнародної маркетингової стратегії ДТЕК та сформовано організаційно-економічний механізм її реалізації. Зокрема, визначено пріоритетні міжнародні ринки розвитку компанії, запропоновано міжнародне позиціонування бренду,

напрями вдосконалення маркетингового комплексу та розвитку міжнародних маркетингових комунікацій. Крім того, було обґрунтовано удосконалену структуру управління міжнародним маркетингом, запропоновано систему цифрових інструментів, ресурсного забезпечення та контролю виконання міжнародної маркетингової програми.

Водночас прийняття управлінських рішень щодо впровадження запропонованих заходів потребує оцінки їх економічної доцільності та очікуваних результатів. У сучасних умовах міжнародної конкуренції ефективність маркетингових рішень визначається не лише можливістю досягнення стратегічних цілей підприємства, а й співвідношенням витрат на їх реалізацію та отриманого економічного й соціального ефекту [15].

Для ДТЕК особливого значення набуває оцінка результатів реалізації міжнародної маркетингової програми, оскільки запропоновані заходи спрямовані на посилення позицій компанії на європейському енергетичному ринку, розвиток міжнародних партнерств, зміцнення міжнародного бренду та підвищення ефективності міжнародних маркетингових комунікацій. У зв'язку з цим доцільно визначити обсяг необхідних витрат на впровадження програми, спрогнозувати очікувані результати її реалізації, оцінити можливі ризики та встановити потенційний вплив запропонованих заходів на конкурентоспроможність і міжнародний розвиток компанії.

З огляду на це в даному підрозділі буде здійснено оцінку соціально-економічного ефекту реалізації удосконаленої міжнародної маркетингової програми ДТЕК шляхом аналізу витрат на її впровадження, прогнозування результатів реалізації, оцінки ризиків та визначення очікуваного впливу на міжнародну конкурентоспроможність, розвиток партнерської мережі, міжнародний імідж і перспективи подальшого розширення міжнародної діяльності компанії.

Для оцінки доцільності впровадження запропонованої міжнародної маркетингової програми ДТЕК необхідно визначити обсяг ресурсів, необхідних для реалізації запропонованих заходів. Оскільки окремі елементи програми

передбачають використання цифрових інструментів, розвиток міжнародних маркетингових комунікацій та участь у міжнародних галузевих заходах, доцільно здійснити орієнтовний розрахунок витрат на їх впровадження.

Розрахунок виконано на основі інформації, опублікованої на офіційних вебресурсах постачальників відповідних цифрових рішень, а також на основі відкритих даних щодо вартості участі у міжнародних конференціях, підготовки маркетингового контенту та реалізації комунікаційних заходів. Оскільки остаточні витрати залежать від масштабу використання інструментів та конкретних умов співпраці, наведені показники мають орієнтовний характер і можуть коригуватися залежно від потреб компанії.

Таблиця 3.6

Витрати на впровадження міжнародної маркетингової програми ДТЕК

Захід	Орієнтовні витрати, €/рік
HubSpot CRM	1 200
Mention	2 400
Microsoft Power BI	1 500
LinkedIn Campaigns	5 000
Підготовка англomовного контенту	4 000
Участь у міжнародних форумах та конференціях	15 000
Інші маркетингові витрати	3 000

Джерело: складено автором на основі [65-73].

Дані таблиці 3.6 свідчать, що найбільшу частку витрат становить участь у міжнародних форумах та галузевих конференціях, на яку припадає майже 47 % загального бюджету програми. Така структура витрат є закономірною, оскільки розвиток міжнародних партнерств та зміцнення міжнародного бренду ДТЕК значною мірою пов'язані з участю у професійних заходах міжнародного рівня, зокрема WindEurope, COP, Energy Transition Forum та European Energy Forum.

Водночас витрати на цифрові інструменти управління міжнародним маркетингом є відносно незначними. Сукупні витрати на використання CRM-

системи HubSpot, платформи моніторингу бренду Mention та аналітичного інструменту Microsoft Power BI становлять близько 5,1 тис. євро на рік, що складає менше 16 % загального бюджету програми. Це свідчить про високу економічну доступність сучасних цифрових рішень та доцільність їх використання для підтримки міжнародної маркетингової діяльності компанії.

Суттєвим напрямом інвестицій також є розвиток міжнародних цифрових комунікацій. Витрати на англomовний контент та просування через LinkedIn формують близько 28 % загального бюджету та безпосередньо пов'язані з реалізацією запропонованої стратегії міжнародного позиціонування ДТЕК на ринках Німеччини, Польщі та Румунії.

Слід зазначити, що для компанії масштабу ДТЕК наведені витрати є незначними. Згідно з даними DTEK Action Report, лише у 2024 році компанія інвестувала понад 11 млрд грн у відновлення та модернізацію енергетичної інфраструктури України [39]. За середнім курсом євро це еквівалентно понад 250 млн євро. Таким чином, річний бюджет запропонованої міжнародної маркетингової програми у розмірі 32,1 тис. євро становить близько 0,013 % від обсягу інвестицій, здійснених компанією лише за одним напрямом діяльності у 2024 році.

Крім того, реалізація проекту Тилігульської ВЕС передбачає інвестиції обсягом близько 450 млн євро [40], що додатково підтверджує незначний масштаб запропонованих маркетингових витрат порівняно із загальними обсягами інвестиційної діяльності компанії. У зв'язку з цим впровадження запропонованої міжнародної маркетингової програми не створюватиме суттєвого фінансового навантаження для ДТЕК та може розглядатися як економічно доцільний інструмент підтримки міжнародного розвитку компанії.

Отже, результати проведених розрахунків свідчать, що реалізація запропонованої міжнародної маркетингової програми потребує відносно невеликих фінансових ресурсів порівняно з масштабами діяльності ДТЕК. Це створює передумови для її практичного впровадження та обумовлює необхідність оцінки очікуваних результатів реалізації запропонованих заходів.

Прогнозування результатів реалізації міжнародної маркетингової програми є важливим етапом оцінки її ефективності. На відміну від аналізу поточного стану міжнародної діяльності компанії, здійсненого у другому розділі роботи, прогнозна оцінка дозволяє визначити можливі результати впровадження запропонованих заходів та оцінити їхній вплив на міжнародний розвиток ДТЕК.

Показники прогнозу сформовано на основі результатів SWOT-аналізу, оцінки міжнародних партнерств, аналізу міжнародних комунікацій та виявлених проблем реалізації міжнародної маркетингової програми. Особливу увагу приділено тим напрямам діяльності, які були визначені ключовими факторами підвищення конкурентоспроможності компанії на міжнародному енергетичному ринку.

Прогнозовані результати реалізації міжнародної маркетингової програми ДТЕК наведено в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

Прогнозовані результати реалізації міжнародної маркетингової програми
ДТЕК

Показник	Базове значення (2024 р.)	Прогнозоване значення (2027 р.)	Відхилення	Темп зростання, %
Кількість стратегічних міжнародних партнерств	5	8	3	160,0
Кількість міжнародних форумів та конференцій на рік	4	8	4	200,0
Кількість підписників LinkedIn	160 000	250 000	90 000	156,3
Середній рівень залученості аудиторії (Engagement Rate) у LinkedIn, %	2,5	5,0	+2,5 п.п.	200,0
Кількість англomовних публікацій на рік	24	48	24	200,0
Кількість ESG-публікацій на рік	12	24	12	200,0
Частка міжнародного контенту на офіційному вебсайті, %	30	60	+30 п.п.	200,0
Рівень згадок бренду ДТЕК у міжнародних медіа (індекс, 2024 = 100)	100	150	50	150,0

Джерело: складено автором на основі [39; 40; 43-64].

Дані таблиці 3.7 свідчать, що реалізація запропонованої міжнародної маркетингової програми сприятиме посиленню міжнародної активності ДТЕК та підвищенню ефективності її міжнародних маркетингових комунікацій. Найбільш суттєві зміни очікуються у сфері розвитку міжнародних партнерств, цифрових комунікацій та міжнародної впізнаваності бренду компанії.

Прогнозоване зростання кількості стратегічних партнерств та участі у міжнародних галузевих заходах безпосередньо пов'язане з реалізацією запропонованої у підрозділі 3.1 стратегії розвитку міжнародної присутності на ринках Німеччини, Польщі та Румунії. Це створює передумови для розширення співробітництва з європейськими енергетичними компаніями, міжнародними фінансовими організаціями та технологічними партнерами.

Водночас результати прогнозу підтверджують доцільність розвитку міжнародних цифрових комунікацій. Як було встановлено у підрозділі 2.3, одним із напрямів удосконалення міжнародної маркетингової програми ДТЕК є більш активне використання цифрових інструментів для взаємодії з міжнародними аудиторіями. Очікуване зростання показників LinkedIn, кількості англomовних публікацій та міжнародних згадок бренду свідчить про потенціал підвищення міжнародної впізнаваності компанії та посилення її інформаційної присутності на європейському енергетичному ринку.

Таким чином, прогнозовані результати підтверджують, що запропоновані заходи спрямовані на усунення основних проблем міжнародної маркетингової діяльності ДТЕК, виявлених у другому розділі роботи. Реалізація програми створює передумови для зміцнення міжнародних позицій компанії, розвитку партнерської мережі та підвищення ефективності міжнародних маркетингових комунікацій.

Під час реалізації запропонованої міжнародної маркетингової програми ДТЕК можуть виникати окремі ризики, пов'язані як із зовнішнім середовищем функціонування компанії, так і з процесом впровадження запропонованих

заходів. Їх своєчасна ідентифікація дозволяє підвищити ефективність управління програмою та забезпечити досягнення визначених стратегічних цілей.

Основні ризики реалізації міжнародної маркетингової програми ДТЕК наведено в таблиці 3.8.

Таблиця 3.8

Основні ризики реалізації міжнародної маркетингової програми ДТЕК

Ризик	Імовірність	Вплив	Заходи реагування
Воєнні ризики	Висока	Високий	Диверсифікація міжнародних партнерств та ринків
Скорочення фінансування	Середня	Високий	Поетапне впровадження заходів програми
Зміни регуляторного середовища	Середня	Середній	Моніторинг законодавства та ринкових вимог
Недосягнення встановлених KPI	Низька	Середній	Система контролю та коригування програми

Джерело: складено автором на основі [39; 40; 43–64].

Найбільший вплив на реалізацію міжнародної маркетингової програми можуть мати воєнні ризики та можливі обмеження фінансування. Водночас зазначені фактори мають переважно зовнішній характер і не пов'язані безпосередньо із запропонованими маркетинговими заходами.

Більшість ризиків можуть бути мінімізовані за рахунок використання запропонованої системи управління міжнародним маркетингом, диверсифікації міжнародної діяльності, розвитку партнерської мережі та постійного моніторингу результатів реалізації програми. Важливу роль у зниженні ризиків також відіграє система контролю на основі KPI, запропонована у підрозділі 3.2, яка дозволяє своєчасно виявляти відхилення від запланованих показників та коригувати маркетингові заходи.

Таким чином, результати проведеної оцінки свідчать, що ризики реалізації міжнародної маркетингової програми є контрольованими та не створюють суттєвих перешкод для впровадження запропонованих заходів. Це підтверджує доцільність подальшої оцінки очікуваного соціально-економічного ефекту від реалізації програми.

Оцінка результатів реалізації запропонованої міжнародної маркетингової програми не обмежується аналізом витрат, прогнозних показників та ризиків її впровадження. Важливим є визначення комплексного впливу запропонованих заходів на міжнародний розвиток компанії, її ринкові позиції та перспективи подальшого розширення міжнародної діяльності. З цією метою доцільно узагальнити основні напрями очікуваного соціально-економічного ефекту від реалізації удосконаленої міжнародної маркетингової програми ДТЕК у таблиці 3.9.

Таблиця 3.9

**Очікуваний соціально-економічний ефект реалізації міжнародної
маркетингової програми ДТЕК**

Напрямок ефекту	Обґрунтування на основі проведеного аналізу	Очікуваний результат
Підвищення конкурентоспроможності	Розвиток міжнародних комунікацій, позиціонування на ринках Німеччини, Польщі та Румунії	Посилення позицій ДТЕК на ринку ЄС
Зміцнення міжнародного іміджу	Розвиток ESG-комунікацій, міжнародного бренду та участі у профільних заходах	Зростання міжнародної впізнаваності компанії
Розширення партнерської мережі	Використання міжнародних форумів та цільових ринків розвитку	Залучення нових міжнародних партнерів
Підвищення інвестиційної привабливості	Посилення репутації та міжнародної присутності компанії	Зростання довіри міжнародних інвесторів
Розширення експортного потенціалу	Інтеграція до європейського енергетичного простору та розвиток міжнародної співпраці	Розширення можливостей міжнародної торгівлі електроенергією

Джерело: складено автором на основі [39; 40; 43–64].

Дані таблиці 3.9 свідчать, що реалізація запропонованої міжнародної маркетингової програми матиме комплексний соціально-економічний ефект для ДТЕК та сприятиме досягненню стратегічних цілей міжнародного розвитку компанії. На відміну від окремих маркетингових заходів, програма поєднує інструменти виходу на нові ринки, розвитку бренду, партнерських відносин та цифрових комунікацій, що забезпечує системний вплив на міжнародну діяльність підприємства.

Результати SWOT-аналізу показали, що поряд із суттєвими конкурентними перевагами компанія потребує подальшої диверсифікації зовнішньої діяльності та розширення присутності на міжнародних ринках. У зв'язку з цим орієнтація на ринки Німеччини, Польщі та Румунії, запропонована у підрозділі 3.1, створює передумови для зміцнення позицій ДТЕК на європейському енергетичному ринку та розширення співробітництва з іноземними партнерами.

Важливим результатом реалізації програми стане посилення міжнародного іміджу компанії. Проведене дослідження дозволило встановити, що ДТЕК активно використовує інструменти корпоративної звітності та ESG-комунікацій, однак має потенціал для подальшого розвитку інформаційної присутності за межами України. Розвиток бренду, англомовних комунікацій та участь у міжнародних галузевих заходах сприятимуть підвищенню впізнаваності компанії серед інвесторів, представників енергетичного сектору та професійної спільноти [40; 61; 62].

Суттєвий ефект очікується також у сфері залучення нових партнерів та інвестиційних ресурсів. Аналіз діяльності компанії підтвердив важливу роль співпраці з ЄБРР, ЄІБ, Vestas, Honeywell та іншими міжнародними організаціями у реалізації стратегічних проєктів ДТЕК [45; 51–54]. Посилення комунікаційної активності та розширення географії діяльності сприятимуть подальшому розвитку таких зв'язків і підвищенню інвестиційної привабливості компанії.

Окремого значення набуває можливість більш ефективного використання переваг європейської енергетичної інтеграції. Результати PEST-аналізу засвідчили, що синхронізація з ENTSO-E та розвиток механізму market coupling формують сприятливі умови для розширення міжнародної торгівлі електроенергією та зміцнення позицій українських енергетичних компаній на ринку ЄС [43; 46]. Реалізація запропонованих заходів дозволить ДТЕК повніше використовувати ці можливості в довгостроковій перспективі.

Таким чином, оцінка соціально-економічного ефекту підтверджує, що запропоновані заходи відповідають виявленим у другому розділі проблемам і можливостям розвитку компанії. Їх реалізація сприятиме зміцненню

конкурентних позицій ДТЕК, підвищенню міжнародної впізнаваності бренду, розширенню співробітництва з міжнародними організаціями та посиленню ролі компанії на європейському енергетичному ринку.

Отже, проведена оцінка соціально-економічного ефекту підтвердила доцільність реалізації запропонованої міжнародної маркетингової програми ДТЕК. Встановлено, що необхідні витрати на впровадження заходів є незначними порівняно з масштабами діяльності компанії та її інвестиційними можливостями. Водночас прогнозовані результати свідчать про потенціал зміцнення міжнародних позицій ДТЕК, розвитку партнерської мережі, підвищення міжнародної впізнаваності бренду та розширення можливостей міжнародного співробітництва. Проведений аналіз також показав, що ризики реалізації програми є контрольованими та можуть бути мінімізовані за рахунок використання запропонованого організаційно-економічного механізму управління міжнародним маркетингом.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі здійснено теоретико-методичне обґрунтування та розроблено практичні рекомендації щодо удосконалення управління розробкою та реалізацією міжнародної маркетингової програми підприємства на прикладі компанії ДТЕК.

У процесі дослідження встановлено, що в умовах глобалізації економіки, посилення міжнародної конкуренції та інтеграції України до європейського економічного простору міжнародний маркетинг набуває стратегічного значення для забезпечення довгострокового розвитку підприємств. Міжнародна маркетингова програма виступає важливим інструментом управління міжнародною діяльністю, який забезпечує координацію маркетингових рішень, адаптацію до зовнішнього середовища та формування конкурентних переваг на міжнародних ринках. Узагальнення наукових підходів дозволило визначити основні етапи формування міжнародної маркетингової програми та обґрунтувати необхідність комплексного підходу до управління її реалізацією.

У результаті аналізу діяльності ДТЕК встановлено, що компанія є найбільшим приватним енергетичним підприємством України та володіє значним виробничим, інвестиційним і кадровим потенціалом. ДТЕК здійснює діяльність у сферах традиційної та відновлюваної енергетики, видобутку природного газу, енерготрейдингу та надання енергетичних послуг. Проведений аналіз фінансово-економічних показників підтвердив наявність у компанії достатніх ресурсів для подальшого розвитку міжнародної діяльності та реалізації міжнародних стратегічних проєктів.

Дослідження зовнішнього середовища міжнародної діяльності ДТЕК із використанням PEST-аналізу, моделі п'яти конкурентних сил М. Портера та SWOT-аналізу дозволило визначити ключові фактори, які впливають на міжнародний розвиток компанії. Встановлено, що найбільші можливості для ДТЕК пов'язані з інтеграцією України до європейського енергетичного простору, синхронізацією з ENTSO-E, розвитком механізму market coupling, зростанням

світового ринку відновлюваної енергетики та доступом до міжнародних інвестиційних програм. Водночас основними загрозами залишаються воєнні ризики, висока капіталомісткість енергетичних проєктів, посилення конкуренції на європейському енергетичному ринку та необхідність постійної адаптації до сучасних технологічних і регуляторних вимог.

Оцінка діючої міжнародної маркетингової програми ДТЕК показала, що компанія активно розвиває міжнародні партнерства, реалізує проєкти у сфері відновлюваної енергетики та використовує інструменти міжнародних маркетингових комунікацій. Водночас було виявлено низку проблем, що стримують подальше підвищення ефективності міжнародної діяльності, зокрема високу залежність від зовнішніх факторів, обмежену диверсифікацію міжнародної присутності, значну залежність від зовнішнього фінансування та недостатнє використання окремих можливостей цифрових маркетингових комунікацій.

На основі результатів проведеного аналізу розроблено пропозиції щодо удосконалення міжнародної маркетингової програми ДТЕК. Обґрунтовано доцільність концентрації міжнародної діяльності на ринках Німеччини, Польщі та Румунії як найбільш перспективних напрямках розвитку міжнародного співробітництва. Запропоновано міжнародне позиціонування компанії як відповідального та інноваційного енергетичного партнера, що забезпечує реалізацію проєктів енергетичного переходу та розвитку відновлюваної енергетики відповідно до сучасних принципів сталого розвитку.

У роботі розроблено рекомендації щодо вдосконалення маркетингового комплексу та розвитку міжнародного бренду ДТЕК. Запропоновано посилення міжнародних цифрових комунікацій, розширення англомовного інформаційного контенту, активізацію використання LinkedIn для професійної комунікації, а також розширення участі компанії у міжнародних галузевих форумах та професійних об'єднаннях. Реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню міжнародної впізнаваності бренду та зміцненню позицій компанії серед міжнародних партнерів та інвесторів.

Для забезпечення ефективної реалізації запропонованої міжнародної маркетингової програми сформовано організаційно-економічний механізм управління міжнародним маркетингом. Запропоновано удосконалену структуру управління міжнародною маркетинговою діяльністю, систему цифрових інструментів підтримки прийняття управлінських рішень, ресурсне забезпечення програми та систему контролю її реалізації на основі ключових показників ефективності. Використання CRM-систем, аналітичних платформ та інструментів моніторингу бренду дозволить підвищити якість управління міжнародною діяльністю та забезпечити прийняття рішень на основі даних.

Проведена оцінка соціально-економічного ефекту підтвердила доцільність впровадження запропонованих заходів. Встановлено, що необхідні витрати на реалізацію міжнародної маркетингової програми є незначними порівняно з масштабами діяльності ДТЕК та обсягами інвестицій, які компанія здійснює у розвиток енергетичної інфраструктури. Прогнозовані результати свідчать про можливість зміцнення міжнародних конкурентних позицій компанії, розширення партнерської мережі, підвищення міжнародної впізнаваності бренду, посилення інвестиційної привабливості та більш ефективного використання можливостей європейської енергетичної інтеграції.

Отже, мету кваліфікаційної роботи досягнуто, а поставлені завдання виконано. Отримані результати підтверджують, що удосконалення управління розробкою та реалізацією міжнародної маркетингової програми є важливою передумовою підвищення ефективності міжнародної діяльності ДТЕК. Запропоновані рекомендації мають практичне значення та можуть бути використані для зміцнення міжнародних конкурентних позицій компанії, розвитку міжнародного співробітництва та забезпечення її подальшого сталого розвитку в умовах трансформації європейського енергетичного ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Dana L.-P., Salamzadeh A., Mortazavi S., Hadizadeh M. Investigating the Impact of International Markets and New Digital Technologies on Business Innovation in Emerging Markets // Sustainability. 2022. Vol. 14, № 2. Art. 983. URL: <https://doi.org/10.3390/su14020983>
2. Корсунова К. Ю. Структурні тренди міжнародного маркетингу // Журнал стратегічних економічних досліджень. 2021. № 4. С. –. DOI: 10.30857/2786-5398.2021.4.8
3. Павлов К. В., Лялюк А. М., Павлова О. М. Маркетинг: теорія і практика. Луцьк : СПД Гадяк Ж. В., 2022. 408 с.
4. Тебенко В. М., Плясецька В. Р. Трансформація маркетингу під впливом цифрових технологій // Глобалізація та розвиток інноваційних систем: тенденції, виклики, перспективи : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 3–4 листоп. 2022 р. 2022. С. 317–318
5. Охота Ю., Балдинюк В., Мазурков Р. Вплив глобалізації на економічний розвиток та національну безпеку України в умовах євроінтеграції. 2024. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-16>
6. Забашта Є. Розвиток підприємництва в умовах європейської інтеграції. 2023. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-37>
7. Портал «Євроінтеграція України». URL: <https://eu-ua.kmu.gov.ua/>
8. Житар М. О. Global trends and challenges in implementing ESG standards in corporate financial strategies: integration, adaptation, and performance evaluation // Фінансово-кредитні системи: перспективи розвитку. 2025. Т. 16, № 1. С. 33–42.
9. Орехова Т., Рябчин О. Система зелених вимог та ESG-стратегії розвитку бізнесу. 2025. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-16-22>
10. Рябцев Г. Л. Політичні та економічні виклики для інтеграції енергетичних ринків України та ЄС під час війни та повоєнної відбудови //

Національна безпека і оборона. 2025. № 1–2 (197–198). С. 102–106. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/handle/123456789/37725>

11. International Energy Agency. Ukraine's Energy Security. URL: <https://www.iea.org/reports/ukraines-energy-security>

12. Tanasiichuk A. et al. International Marketing Strategies for Sustainable Development of Enterprises // European Journal of Sustainable Development. 2023. Vol. 12, № 4. P. 513–532 URL: <https://doi.org/10.14207/ejsd.2023.v12n4p513>

13. Гайдук О. С. Сталий розвиток як маркетинговий інструмент: як енергетичні компанії комунікують «зелену» стратегію // Scientific research: modern challenges and future prospects : матеріали 9-ї Міжнар. наук.-практ. конф. Munich : MDPC Publishing, 2025. С. –. URL: <https://sci-conf.com.ua/ix-mizhnarodna-naukovo-praktichna-konferentsiya-scientificresearch-modern-challenges-and-future-prospects-14-16-04-2025-myunnennimechchina-arhiv/>

14. American Marketing Association. The Definition of Marketing. URL: <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>

15. Kotler P., Keller K. L. Marketing Management. 14th ed. Upper Saddle River : Pearson Education, 2012. 812 p. URL: https://library.uniq.edu.iq/storage/books/file/kotler_keller_-_marketing_management_14th_edition/1666787488kotler_keller_-_marketing_management_14th_edition.pdf

16. Bruneau P. Marketing international. Paris : Ellipses, 2024. URL: <https://books.google.fr/books?id=ct0WEQAAQBAJ>

17. Замкова Н. Л., Танасійчук А. М., Поліщук І. І., Громова О. Є., Довгань Ю. В. Міжнародний маркетинг : навчальний посібник. Вінниця : ВТЕІ ДТЕУ, 2023. 324 с. URL: <https://ir.vtei.edu.ua/g.php?fname=29647.pdf>

18. Keegan W. J., Green M. C. Global Marketing. 10th ed. Harlow : Pearson Education Limited, 2020. 608 p.

19. Жегус О. В., Гребченко С. М., Тельная В. С. Внутрішній маркетинг у забезпеченні конкурентоспроможності продукції українських виробників

на міжнародних ринках // Розвиток бізнесу в контексті європейської інтеграції : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. 2024. С. 223–226. URL: https://www.researchgate.net/profile/Inna-Bezhenar/publication/381514837_Skiba_GI_Mironuk_OV_Bezenar_IM_Implementacia_miznarodnih_standartiv_finsanovoi_zvitnosti_sucasni_pidhodi_ta_ih_vpliv_na_globalnu_oblikovu_sistemu_Rozvitok_biznesu_v_konteksti_evropejskoi_integracii_gl/links/6671e671de777205a338974f/Skiba-GI-Mironuk-OV-Bezhenar-IM-Implementacia-miznarodnih-standartiv-finsanovoi-zvitnosti-sucasni-pidhodi-ta-ih-vpliv-na-globalnu-oblikovu-sistemu-Rozvitok-biznesu-v-konteksti-evropejskoi-integracii.pdf

20. Гуцевич Д., Окрепкий Р. Б. Принципи внутрішнього маркетингу підприємства // Актуальні проблеми менеджменту та маркетингу : матеріали наук.-практ. конференції. Тернопіль : Західноукраїнський національний університет. URL: <https://api.dspace.wunu.edu.ua/api/core/bitstreams/9bae63f0-c2dc-4d34-92e8-1b85499e5c8b/content>

21. Олійник Т., Соколова К. Стратегічне планування виходу підприємств на міжнародні ринки з урахуванням інновацій та новітніх технологій // Молодий вчений. 2024. № 5 (129). С. 278–283. URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/6060/5928>

22. Чигрин О. Ю., Хоменко Л. М., Зябіна Є. В. Smart-енергетика і маркетинг: інновації для сталого та екологічно відповідального розвитку // Економіка, управління та адміністрування. 2024. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/4cbb5d4d-06fe-4088-b064-c360f4faea4d/content>

23. Захарченко Ю. В., Куваєва Т. В., Макуха Ю. М. Цифрові інструменти маркетингу у відновленні енергетичної інфраструктури України // Економічний вісник НТУ «Дніпровська політехніка». 2025. № 1. С. 59–67. URL: https://ev.nmu.org.ua/docs/2025/1/EV20251_059-067.pdf

24. Гаврилюк І. Міжнародний маркетинг: стратегічні імперативи розвитку // Економіка та суспільство. 2024. № 60. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2809/2728>
25. Basu R., Lim W. M., Kumar A., Kumar S. Marketing analytics: The bridge between customer psychology and marketing decision-making // Psychology & Marketing. 2024. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/mar.21908>
26. Kotabe M., Helsen K. *Global Marketing Management*. 9th ed. Hoboken : John Wiley & Sons, 2022. 720 p. URL: <https://books.google.fr/books?id=doCFEAAAQBAJ>
27. Хаджинов І. В. Міжнародний маркетинг: стратегічні імперативи розвитку // Економіка та держава. 2024. URL: <https://www.journal.eae.com.ua/index.php/journal/article/view/376/297>
28. Лошенко О. В., Галан Л. В., Посохов І. М. Сучасні стратегії в міжнародному маркетингу // Вчені записки Університету «КРОК». 2023. № 4 (72). С. 171–177. URL: <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/512/541>
29. Kumar V. *International Marketing Research: A Transformative Approach*. Singapore : Springer, 2024. URL: <https://books.google.fr/books?id=hw0TEQAAQBAJ>
30. Amar F., Afroukh J. Modèle de Diagnostic Intégré Avancé : SWOT/PESTEL, 7S Combinés // *Revue ISG*. 2024. URL: <https://www.revue-isg.com/index.php/home/article/view/1183/972>
31. Шевченко Д., Проскурніна Н. Реалізація міжнародних маркетингових стратегій в умовах економічної невизначеності на засадах сучасних ІТ-технологій // *Міжнародні економічні відносини та світове господарство: сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку*. 2024. URL: <https://repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/32560/1/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D1%82%D0%B5%>

[D0%B7%20%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%84%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%86%D1%96%D1%97%20%D0%9C%D0%95%D0%9C_2024.pdf](#)

32. Tuominen S., Reijonen H., Nagy G., Buratti A., Laukkanen T. Customer-centric strategy driving innovativeness and business growth in international markets // *International Marketing Review*. 2023. Vol. 40, № 3. P. 479–501. URL: <https://www.emerald.com/imr/article/40/3/479/184284>

33. Dipura S., Soediantono D. Benefits of Key Performance Indicators (KPI) and Proposed Applications in the Defense Industry: A Literature Review // *International Journal of Social and Management Studies (IJOSMAS)*. 2022. Vol. 3, № 4. P. 65–76. URL: <https://ijosmas.org/index.php/ijosmas/article/view/146>

34. ДТЕК. Про компанію. URL: <https://dtek.com/about/>

35. ДТЕК. Новини та пресрелізи. URL: <https://dtek.com/media-center/news/>

36. ДТЕК. Історія ДТЕК. URL: <https://dtek.com/about/history/>

37. ДТЕК. Наш бізнес. URL: <https://dtek.com/our-business/>

38. ДТЕК. Корпоративне управління. URL: <http://dtek.com/investors-and-partners/governance/>

39. ДТЕК. Річний звіт 2024. URL: <https://dtek.com/action-report/>

40. DTEK. Sustainability in Action Report (ESG Report). URL: https://dtek.com/content/upload/Sustainability_in_Action_report.pdf

41. Ковернінська Ю. Теоретико-методологічні засади стратегічного аналізу діяльності інституційних інвесторів у сфері управління фінансовими активами на ринках капіталу // *Економіка та суспільство*. 2025. № 86 URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/8036/8021>

42. Костецька Н. І. Модель п'яти сил М. Портера як інструмент аналізу галузевих ринків // *Innovation and Sustainability*. 2024. URL: <https://inneco.org/index.php/innecoua/article/view/1003/1091>

43. ENTSO-E. Continental European TSOs announce completion of synchronisation project with Ukrenergo and significant increase in export capacity

from Continental Europe to Ukraine. URL: <https://www.entsoe.eu/news/2023/11/28/continental-european-tsos-announce-completion-of-synchronisation-project-with-ukrenergo-and-significant-increase-in-export-capacity-from-continental-europe-to-ukraine/>

44. European Bank for Reconstruction and Development (EBRD). Strengthening Ukraine's Energy Security. URL: <https://www.ebrd.com/home/what-we-do/impact-management/impact-case-studies/strengthening-ukraine-s-energy-security.html>

45. European Bank for Reconstruction and Development (EBRD). Energy Security Support Facility (ESSF) in Ukraine. URL: <https://www.ebrd.com/home/what-we-do/where-we-invest/ukraine/essf-ukraine.html>

46. Energy Community. Ukraine signals its dedication to EU electricity market coupling. URL: <https://www.energy-community.org/news/Energy-Community-News/2026/4/8.html>

47. Renewable Energy Capacity Statistics 2024. URL: https://www.irena.org/-/media/Files/IRENA/Agency/Publication/2024/Mar/IRENA_RE_Capacity_Statistics_2024.pdf

48. World Energy Outlook 2024. URL: https://www.iea.org/reports/world-energy-outlook-2024?utm_source=chatgpt.com

49. European Commission. Market Analysis. URL: https://energy.ec.europa.eu/data-and-analysis/market-analysis_en?utm_source=chatgpt.com

50. IEA. Ukraine. URL: <https://www.iea.org/countries/ukraine>

51. Vestas. Vestas to deliver wind turbines for Ukraine's largest wind energy project. URL: <https://www.vestas.com/en/media/company-news/2025/vestas-to-deliver-wind-turbines-for-ukraine-s-largest-w-c4094517>

52. DTEK. Honeywell and DTEK to collaborate on technologies to strengthen Ukraine's energy sector. URL: <https://dtek.com/en/media->

[center/news/honeywell-and-dtek-to-collaborate-on-technologies-to-strengthen-ukraines-energy-sect/](https://dtek.com/en/media-center/news/honeywell-and-dtek-to-collaborate-on-technologies-to-strengthen-ukraines-energy-sect/)

53. DTEK. Powering Ukraine: DTEK and Octopus Energy Group launch RISE initiative to boost energy resilience. URL: [https://dtek.com/en/media-center/news/powering-ukraine-dtek-and-octopus-energy-group-launch-rise-initiative-to-boost-energy-resilience-/](https://dtek.com/en/media-center/news/powering-ukraine-dtek-and-octopus-energy-group-launch-rise-initiative-to-boost-energy-resilience/)

54. European Investment Bank (EIB). The EIB stands with Ukraine. URL: <https://www.eib.org/en/projects/topics/eib-solidarity-ukraine>

55. European Commission. State of the Energy Union Report 2024. URL: https://energy.ec.europa.eu/publications/state-energy-union-report-2024_en

56. ДТЕК. Місія та цінності. URL: <https://dtek.com/about/mission/>

57. DTEK LinkedIn. URL: <https://www.linkedin.com/company/dtek/>

58. Germany. International Energy Agency (IEA). URL: <https://www.iea.org/countries/germany>

59. Poland. International Energy Agency (IEA). URL: <https://www.iea.org/countries/poland>

60. Romania. International Energy Agency (IEA). URL: <https://www.iea.org/countries/romania>

61. World's 100 most valuable energy brands are worth \$688.6 billion in brand value in 2025. Brand Finance. URL: <https://brandfinance.com/press-releases/worlds-100-most-valuable-energy-brands-are-worth-688-6-billion-in-brand-value-in-2025>

62. Europe. United Nations Global Compact. URL: <https://unglobalcompact.org/engage-locally/europe>

63. Chaffey D., Ellis-Chadwick F. Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice. 8th ed. Harlow : Pearson Education Limited, 2024.

64. LinkedIn. *2025 B2B Marketing Benchmark Report: Trust is the New KPI*. URL: https://business.linkedin.com/content/dam/business/marketing-solutions/global/en_US/site/pdf/wp/2025/2025-b2b-marketing-benchmark-trust-is-the-new-kpi.pdf

65. WindEurope Events. URL: <https://windeurope.org/events/>
66. What are United Nations Climate Change Conferences? // United Nations Climate Change (UNFCCC). URL: <https://unfccc.int/process-and-meetings/what-are-united-nations-climate-change-conferences>
67. Energy Transition Forum. URL: <https://energytransitionforum.com/>
68. European Energy Forum. URL: <https://www.europeanenergyforum.eu/>
69. HubSpot CRM. URL: <https://www.hubspot.com/products/crm>
70. Google Analytics Documentation. URL: <https://developers.google.com/analytics>
71. LinkedIn Analytics. URL: <https://www.linkedin.com/help/linkedin/answer/a547077>
72. Microsoft Power BI Documentation. URL: <https://learn.microsoft.com/en-us/power-bi/>
73. Mention. URL: <https://mention.com/>