

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА імені О.М. БЕКЕТОВА**
Навчально-науковий інститут економіки і менеджменту
Кафедра економіки та маркетингу

Пояснювальна записка

до кваліфікаційної роботи

перший (бакалаврський)
(освітній рівень)

на тему: **«Розробка плану маркетингу для підприємства»**

Виконала: здобувачка 4 курсу, групи Марк 2022-1
спеціальності 075 – Маркетинг,
ОП - Маркетинг

Катерина СІЛЬЧЕНКО

Керівник

Дар'я СЕРЬОГІНА

Харків - 2026 рік

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ О.М. БЕКЕТОВА**

Факультет ННІЕіМ
Кафедра Економіки та маркетингу
Рівень вищої освіти (перший) бакалаврський
Спеціальність 075 - Маркетинг
(шифр і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
доцент, канд. екон. наук
Наталя МАТВЄЄВА
«19» травня 2026 року

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ (БАКАЛАВРСЬКУ) РОБОТУ ЗДОБУВАЧА**

Сільченко Катерина Миколаївна
(прізвище, ім'я та по батькові)

1 Тема роботи	Розробка плану маркетингу для підприємства
керівник роботи	Серьогіна Дар'я Олександрівна, канд. екон. наук, доцент
затверджені наказом вищого навчального закладу від «19» травня 2026 року № 428-03	
2 Строк подання студентом роботи	<u>16.06.2026 р.</u>
3 Вихідні дані до роботи:	Фінансова і статистична звітність підприємства. Нормативно-правова база здійснення господарської діяльності в Україні. Теоретичні та практичні розробки провідних фахівців у галузі економічного аналізу й економіки підприємства.
4 Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):	Вступ Розділ 1 Теоретичні засади та сучасні стратегії управління маркетингом підприємства Розділ 2 Дослідження функціонування системи стратегічного управління підприємства Розділ 3 Розробка плану маркетингових заходів для удосконалення підприємства Висновки Список використаних джерел Перелік графічного матеріалу
1. Структурна схема кваліфікаційної (бакалаврської) роботи. 2. Діагностика економічної ефективності підприємства. 3. Ключові маркери ефективності: фінанси, прибутковість, динаміка. 4. Стратегічний профіль внутрішнього середовища (SNW-аналіз). 5. PEST-аналіз. 6. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. 7. Кількісна оцінка ефективності маркетингової діяльності. 8. Комплексний план модернізації маркетингової стратегії підприємства. 9. Цифровізація комунікаційних каналів підприємства. 10. Розробка комплексу заходів з оптимізації маркетингової підсистеми підприємства в сегменті B2B. 11. Зведена оцінка прогнозованого ефекту. 12. Апробація результатів дослідження.	

6 Дата видачі завдання «19» травня 2026 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної (бакалаврської) роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Розробка плану роботи, ознайомлення з літературними джерелами за темою	19.05.26 – 20.05.26	
2	Написання теоретико-методичної частини кваліфікаційної роботи	21.05.26 – 25.05.26	
3	Написання розрахунково-аналітичної частини кваліфікаційної роботи	26.05.26 – 04.06.26	
4	Написання рекомендаційної частини кваліфікаційної роботи	05.06.26 – 11.06.26	
5	Оформлення пояснювальної записки, підготовка графічного матеріалу	12.06.26 – 15.06.26	
6	Перевірка роботи на наявність текстових збігів, попередній захист і отримання рецензії	16.06.26 – 24.06.26	
7	Захист кваліфікаційної роботи	25.06.26	

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота містить: 57 сторінок, 12 рисунків, 30 таблиць, 38 використаних джерела.

ТЕМА КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ: «Розробка плану маркетингу для підприємства».

ПРЕДМЕТ ДОСЛІДЖЕННЯ: теоретико-методичний інструментарій та стратегічні засади формування системи ефективного маркетингового менеджменту в межах діяльності підприємства.

ОБ'ЄКТ ДОСЛІДЖЕННЯ: сукупність управлінських процесів та організаційних механізмів, що забезпечують стабільність маркетингової підсистеми підприємства та зміцнюють його позиції на ринку.

МЕТА РОБОТИ: систематизація теоретичних положень та обґрунтування практичних рекомендацій щодо модернізації маркетингового управління задля досягнення високого рівня ринкової резистентності суб'єкта господарювання.

ЗАВДАННЯ ДОСЛІДЖЕННЯ:

- здійснити комплексний аудит фінансово-господарської діяльності компанії;
- провести моніторинг зовнішнього та внутрішнього маркетингового середовища;
- діагностувати стан поточної маркетингової підсистеми;
- розрахувати інтегральні показники результативності збутової діяльності;
- спроектувати заходи щодо оптимізації маркетингової стратегії підприємства.

МЕТОДОЛОГІЯ ТА ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ: теоретичну базу становлять фундаментальні праці провідних науковців у галузі маркетингу; практична частина ґрунтується на застосуванні методів економіко-статистичного аналізу, графічної візуалізації та порівняння. Джерельною базою слугували матеріали внутрішньої звітності ТОВ «Запоріжпромгруп», монографії та актуальні електронні ресурси.

РІК ВИКОНАННЯ 2026

РІК ЗАХИСТУ 2026

КЛЮЧОВІ СЛОВА: МАРКЕТИНГОВА ПІДСИСТЕМА, УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ, КОНКУРЕНЦІЯ, В2В МАРКЕТИНГ, МАРКЕТИНГОВІ ІНСТРУМЕНТИ, РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ.

ABSTRACT

Qualification work contains: 57 pages, 12 figures, 30 tables, 38 references.

TOPIC OF THE QUALIFICATION WORK: "Development of a marketing plan for an enterprise."

SUBJECT OF THE RESEARCH: theoretical and methodological tools and strategic foundations for forming an effective marketing management system within the activities of Enterprise.

OBJECT OF THE RESEARCH: the set of management processes and organizational mechanisms that ensure the stability of the enterprise's marketing subsystem and strengthen its market positions.

PURPOSE OF THE WORK: systematization of theoretical provisions and justification of practical recommendations for the modernization of marketing management to achieve a high level of market resilience of the business entity.

RESEARCH OBJECTIVES:

- to perform a comprehensive audit of the financial and economic activities of the company;
- to conduct monitoring of the external and internal marketing environment;
- to diagnose the current state of the marketing subsystem;
- to calculate integrated performance indicators of sales activities;
- to design measures for optimizing the enterprise's marketing strategy.

METHODOLOGY AND INFORMATION SUPPORT: the theoretical basis consists of fundamental works by leading scholars in the field of marketing; the practical part is based on the application of economic and statistical analysis, graphic visualization, and comparison methods. The source base includes internal reports of "Zaporizhpromgroup" LLC, monographs, and relevant electronic resources.

YEAR OF COMPLETION: 2026 YEAR OF DEFENSE: 2026

KEYWORDS: Marketing subsystem, Marketing management, Competition, B2B marketing, Marketing tools, Operational performance.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТА СУЧАСНІ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1 Сучасні підходи до управління маркетингом на підприємстві: теоретичні аспекти та стратегії розвитку	9
1.2 Роль B2B маркетингу у стратегії забезпечення ринкової стійкості підприємства	16
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА	23
2.1 Діагностика економічної ефективності діяльності як базису формування конкурентних переваг	23
2.2 Аналіз факторів зовнішнього впливу та оцінка внутрішнього маркетингового інструментарію	31
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА ПЛАНУ МАРКЕТИНГОВИХ ЗАХОДІВ ДЛЯ УДОСКОНАЛЕННЯ ПІДПРИЄМСТВА.....	42
3.1 Оптимізація системи маркетингового управління та цифровізація комунікаційних каналів підприємства	42
3.2 Розробка та обґрунтування комплексу заходів з оптимізації маркетингової підсистеми підприємства в сегменті B2B	46
ВИСНОВОК.....	51
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	54
ПЕРЕЛІК ГРАФІЧНОГО МАТЕРІАЛУ	57

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасному динамічному середовищі, що характеризується високим рівнем насиченості ринків та стрімким науково-технічним прогресом, роль маркетингової стратегії трансформується з допоміжної функції у фундамент конкурентоспроможності підприємства. Здатність суб'єкта господарювання до гнучкої адаптації та оперативного реагування на зміну ринкової кон'юнктури безпосередньо залежить від якості маркетингового менеджменту. Оскільки вітчизняні підприємства стикаються з безпрецедентними викликами, питання реформування їхніх маркетингових підсистем набуває особливої гостроти. Необхідність пошуку нових векторів управління маркетингом для зміцнення ринкових позицій підприємства зумовила вибір теми дослідження та її цільову спрямованість.

Мета дослідження полягає у систематизації теоретичного базису та розробленні практичного інструментарію щодо модернізації системи маркетингового управління задля забезпечення стратегічної стійкості підприємства на профільному ринку.

Для досягнення поставленої мети було визначено такі завдання:

- дослідити ключові показники господарської діяльності об'єкта аналізу;
- провести моніторинг факторів маркетингового середовища;
- здійснити комплексну діагностику маркетингової підсистеми;
- розрахувати параметри економічної результативності маркетингових витрат;
- спроектувати стратегічні заходи щодо вдосконалення маркетингової активності.

Об'єктом дослідження виступають процеси та механізми забезпечення ефективного функціонування маркетингової підсистеми підприємства як чинника його ринкової резистентності.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних засад та прикладних алгоритмів щодо розроблення стратегій ефективного управління маркетинговою діяльністю підприємства.

Теоретична та інформаційна база. Фундамент роботи становлять наукові здобутки, аналітичні звіти та прогнозні розробки провідних вітчизняних і зарубіжних фахівців у сфері маркетингового менеджменту. Емпіричну основу дослідження формують статистичні матеріали щодо розвитку промислового сектору України, дані фінансової звітності підприємства, фахові періодичні видання та вебресурси.

Методи дослідження. Для розв'язання поставлених завдань застосовано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів:

- статистичний аналіз — для виявлення закономірностей та трендів у системі маркетингового управління;
- порівняльний та графічний методи — для візуалізації та зіставлення результатів діяльності підприємства у часі;
- системний підхід та узагальнення — для структурування аналітичних даних;
- метод управлінської діагностики — з метою ідентифікації проблемних зон у маркетинговому циклі;
- метод економіко-математичного прогнозування — для оцінки потенційної результативності запропонованих інновацій. Обробка масивів інформації здійснювалася з використанням сучасних інформаційних технологій, зокрема табличного процесора Microsoft Excel.

Практична значущість отриманих результатів полягає у можливості впровадження сформованих рекомендацій у реальну управлінську практику підприємства, що дозволить оптимізувати маркетинговий бюджет, зміцнити лояльність партнерів та забезпечити стабільний розвиток підприємства в умовах ринкової турбулентності.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТА СУЧАСНІ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сучасні підходи до управління маркетингом на підприємстві: теоретичні аспекти та стратегії розвитку

У сучасних ринкових умовах однією з фундаментальних передумов життєздатності підприємства стає його вміння точно позиціонувати власну продукцію та ефективно взаємодіяти з цільовими групами споживачів. У ситуації загостреної конкурентної боротьби системне впровадження маркетингових технологій дозволяє суб'єктам господарювання формувати стійкі конкурентні переваги, масштабувати клієнтську базу та підвищувати рівень рентабельності. Глобалізаційні процеси та стрімкий науково-технічний прогрес визначають успішність компанії через її гнучкість, інноваційний потенціал та відкритість до трансформації методів роботи. Розвиваючи інтелектуальні ресурси, організація отримує можливість швидше адаптуватися до мінливості зовнішнього середовища. Саме тому вивчення підходів до управління маркетинговою підсистемою стає дедалі актуальнішим для всіх галузей бізнесу. Маркетинг сьогодні виступає базовим елементом менеджменту, що поєднує стратегічне цілепокладання, вибір шляхів розвитку та розробку операційних механізмів управління, від ефективності яких безпосередньо залежить ринкова позиція фірми.

На сучасному етапі розвитку промислових ринків фіксується низка трендів, що суттєво посилюють ризики для діяльності бізнесу [7]. До них належать стрімке скорочення життєвого циклу товарів, необхідність врахування чинників інтернаціоналізації та поступове зниження віддачі від традиційних рекламних кампаній у класичних ЗМІ. Паралельно спостерігається домінування цифрових каналів комунікації — соціальних мереж, блогів та тематичних форумів, що прискорює темпи взаємодії зі споживачем. Окрім того, відбувається

трансформація структури ринку: кількість виробників зменшується, а роль маркетингових посередників та їхній вплив на умови партнерства зростають. У таких умовах розбудова та постійне вдосконалення маркетингової підсистеми стає дієвим інструментом подолання високого рівня невизначеності. Маркетингова діяльність має бути зосереджена на формуванні стратегічних цілей, пошуку ресурсів для їх реалізації, а також на оптимізації товарного асортименту та структури виробництва для отримання бажаного прибутку [11].

Наукова дискусія щодо змісту терміна «менеджмент маркетингу» демонструє розмаїття підходів до його розуміння. Зокрема, цей процес розглядають як активність із розробки стратегічних планів, збору даних та створення цінності для клієнта з метою забезпечення довгострокового зростання [13]. На думку І. В. Балабанової та В. В. Холод, дане поняття є ширшим за власне «управління маркетингом», оскільки воно інтегрує всі управлінські функції та підрозділи організації на маркетинговій основі [2]. Ю. А. Сидорук розглядає цей феномен через призму системного механізму взаємодії методів менеджменту та маркетингу для адаптації до середовища [4]. Класик менеджменту П. Друкер визначав менеджмент маркетингу як цілісну концепцію управління, де потреби покупця є центральною ланкою, навколо якої координується робота всіх відділів фірми [17]. У сучасному контексті це також внутрішній процес, що спирається на ІТ-технології та постійний фідбек від ринку для підвищення адаптивності інструментарію [3].

Спираючись на аналіз дефініцій, можна констатувати, що маркетингова підсистема є сукупністю взаємопов'язаних елементів, які забезпечують виконання стратегічних функцій управління залежно від конкретних умов [9]. За В. В. Завальнюком, ця підсистема має відповідати низці вимог: від ідентифікації потреб споживачів та надання даних для розробки товарів до реалізації комунікаційних стратегій і забезпечення руху капіталу [15]. Головним завданням управління такою підсистемою є синхронізація маркетингових елементів для досягнення синергетичного ефекту [7]. Процес її розбудови має базуватися на моделі управління маркетинговою діяльністю, що об'єднує суб'єктів

(керівників), об'єкти та методи управління. Як показано на Рисунку 1.1, дана модель відображає взаємодію компонентів системи під впливом факторів середовища, охоплюючи процеси планування та контролю. Зважаючи на високу ризикованість маркетингових рішень, особливого значення набуває інформаційне забезпечення та система аналізу даних, що дозволяє інтерпретувати показники діяльності, розробляти прогнози та обирати оптимальні альтернативи розвитку підприємства [31].

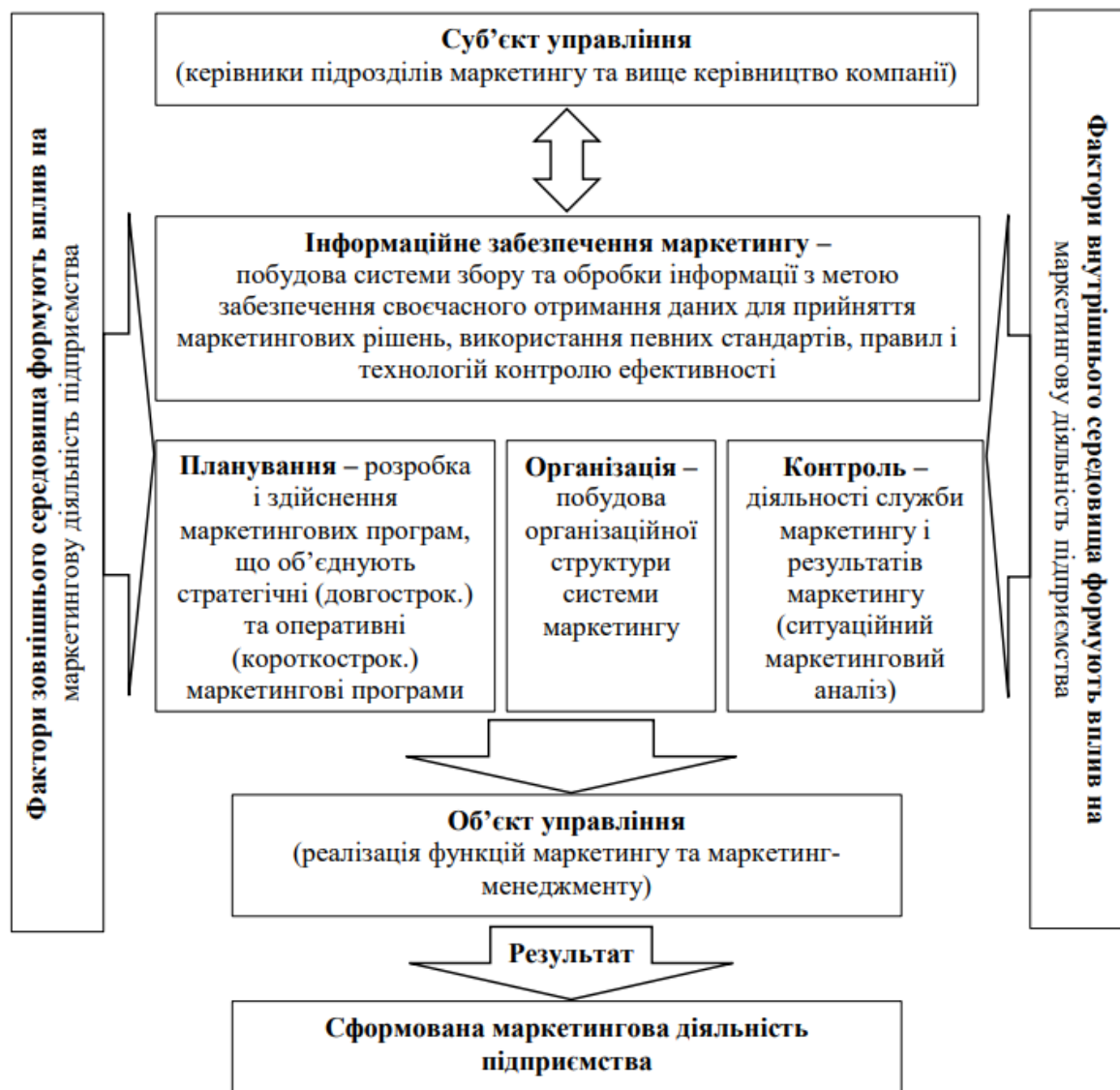


Рисунок 1.1 Структурно-логічна архітектура системи управління маркетингом
Джерело: [5]

Ключове призначення системи аналітичного забезпечення маркетингу полягає у систематичному пошуку, акумуляції, первинній систематизації та змістовній інтерпретації даних. Необхідність у функціонуванні такої системи зумовлена появою складних управлінських викликів, що потребують глибокого фактологічного опрацювання. До пріоритетних векторів діяльності аналітичної системи маркетингу належать:

- Оцінка параметрів ринкового середовища та визначення його перспективної місткості.
- Моніторинг конкурентного ландшафту, порівняльний аналіз товарних портфелів та розподілу ринкових часток між гравцями.
- Відстеження динаміки та векторів загальної ділової активності.
- Комплексне вивчення клієнтської бази (наявної та потенційної), ідентифікація споживчих потреб та оцінка сприйняття ринком інноваційних продуктів.

Ефективність системи аналізу маркетингових даних базується на її тісній інтеграції з іншими компонентами маркетингового блоку підприємства. Для якісного виконання своїх функцій система використовує розгалужену мережу джерел, залучаючи як внутрішню звітність організації, так і дані із зовнішнього середовища [18].

У структурі управління маркетинговими процесами на рівні підприємства базовими функціями виступають стратегічне й оперативне планування, організація процесів та підсумковий контроль. Механізм взаємодії між цими управлінськими циклами, а також конкретний перелік завдань і послідовність етапів їх реалізації деталізовано у Концептуальній схемі взаємодії маркетингових функцій (Рисунок 1.2).

Дана візуалізація дозволяє покроково простежити логіку формування маркетингових стратегій, розподіл обов'язків у межах організаційної структури та методику оцінки результативності вжитих заходів. Це дає змогу сформувати цілісне розуміння внутрішньої архітектури маркетингової підсистеми. Успішне функціонування підприємства у довгостроковій перспективі безпосередньо

залежить від того, наскільки гармонійно поєднані між собою ці допоміжні системи — планування, адміністрування та аудиту. Тільки за умови їхньої злагодженої синергії компанія здатна забезпечити собі стабільні позиції на ринку [5].

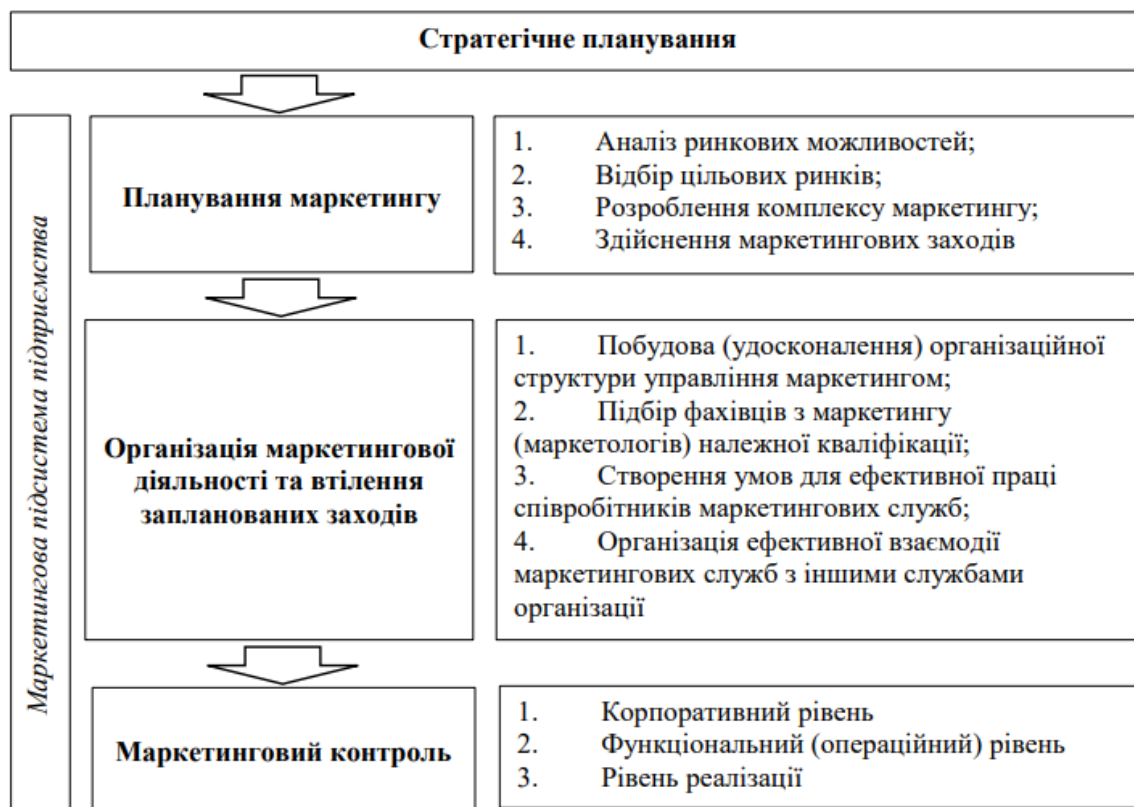


Рисунок 1.2 Концептуальна схема взаємодії маркетингових функцій

Джерело: складено та систематизовано автором на основі результатів дослідження на основі [5], [18]

Функціонування сучасного механізму планування маркетингу ґрунтується на розробці багатовекторної стратегічної платформи, яка гармонійно поєднує загальнокорпоративні цілі підприємства з його функціональними стратегіями. Процес стратегічного управління ринковою діяльністю є циклічним і складається з декількох критично важливих етапів. По-перше, це всебічна діагностика ринкових перспектив, що охоплює не лише кабінетні дослідження, а й глибокий аналіз мікро- та макросередовища, включаючи специфіку поведінки як індивідуальних споживачів, так і корпоративних клієнтів у сегменті B2B.

Наступним кроком є стратегічне фокусування через селекцію цільових ринків. Цей етап передбачає точне моделювання обсягів попиту, проведення багатокритеріальної сегментації та розробку концепції позиціонування, яка дозволить виділити товар серед конкурентних аналогів. Безпосереднє формування маркетингового міксу включає не лише проектування фізичних характеристик продукту, а й обґрунтування гнучкої цінової політики, побудову логістичних ланцюгів розповсюдження та створення комплексної системи просування. Завершується цей цикл практичною імплементацією намічених заходів, що супроводжується безперервним моніторингом результатів.

Для якісної оцінки ринкових можливостей суб'єкту господарювання необхідно акумулювати релевантний масив даних про зовнішній контур: від запитів кінцевих споживачів та надійності постачальників до стратегій конкурентів та загального економіко-політичного фону країни. Проте зовнішній аудит є неповним без ревізії внутрішнього середовища. Саме ідентифікація прихованих внутрішніх проблем та оцінка наявних ресурсів дозволяють визначити реальні горизонти розвитку. Найбільш ефективним інструментом для забезпечення цілісності такої інформаційної бази є спеціалізована аналітична система, що інтегрує всі потоки маркетингових даних.

Організаційна архітектура маркетингового підрозділу вимагає чіткої спеціалізації. Оптимальним вважається поділ на вектори ринкових досліджень, стратегічного розвитку бізнесу та маркетингових комунікацій. Така структура забезпечує високу якість підготовки рішень та їх успішну реалізацію на практиці. Важливим елементом адміністрування тут є впровадження системи кількісних та якісних показників ефективності (KPI). Це дозволяє не лише об'єктивно вимірювати продуктивність маркетингової підсистеми, а й створювати дієві механізми мотивації персоналу. При цьому регулярна оцінка компетенцій працівників є обов'язковою умовою для своєчасної корекції кадрової політики та впровадження інноваційних методів управління людським капіталом.

Логічним завершенням управлінської вертикалі виступає контроль. Його дієвість прямо залежить від верифікації поставлених цілей та їхньої

синхронізації у коротко- та довгострокових планах. Система контролю гарантує, що будь-яке відхилення від наміченого курсу буде вчасно ідентифіковане та виправлене за допомогою адаптивних процедур моніторингу.

У науковій літературі пропонується розглядати маркетинговий процес через призму трирівневої моделі реалізації [12]:

1. Корпоративний рівень — тут формується глобальний вектор управління, закладаються основи корпоративної культури, орієнтованої на ринок, та реалізуються стратегії внутрішнього піару.

2. Функціональний рівень — передбачає трансформацію загальних планів у конкретні завдання, вибір інструментарію та методів втілення стратегічних настанов.

3. Виконавчий рівень — безпосередня реалізація прикладних маркетингових заходів, акцій та збір первинної інформації «з поля».

Сучасне управління маркетингом також неможливе без вибудовування ефективних інформаційних потоків, що підтримують постійний зворотний зв'язок із ринком. В умовах цифрової трансформації акцент зміщується на підвищення оперативності та надійності системи. Головними векторами вдосконалення маркетингового менеджменту на рівні підприємства сьогодні виступають [10]:

– Трансформація маркетингового блоку в цілісну, але максимально адаптивну систему, здатну до миттєвої реакції на ринкові флуктуації та інноваційні виклики.

– Глибока автоматизація та комп'ютеризація дослідницьких і аналітичних процесів, що мінімізує вплив людського фактора та прискорює прийняття рішень.

– Модернізація кадрового менеджменту з акцентом на безперервне навчання маркетингологів та розвиток їхніх професійних рефлексів.

У підсумку, раціональна організація маркетингової підсистеми створює надійний фундамент для підвищення конкурентоспроможності підприємства,

забезпечуючи його гармонійну присутність у динамічному ринковому середовищі.

1.2 Роль B2B маркетингу у стратегії забезпечення ринкової стійкості підприємства

У загальнотеоретичному плані сегмент B2B (business-to-business) визначається як простір економічної взаємодії, де об'єктом торгівлі виступають товари та послуги, призначені для використання у виробничій або операційній діяльності юридичних осіб. Протягом тривалого часу в академічних та бізнес-колах панував скепсис щодо доцільності активного використання маркетингового інструментарію у промисловому секторі. Багато підприємств розглядали маркетингові заходи як надлишкові видатки, що не здатні принести відчутних дивідендів. Проте посилення конкурентного тиску, процеси глобалізації та прискорення науково-технічного прогресу змусили компанії переглянути ці погляди. Сьогодні ефективна комунікаційна політика та правильна трансляція ціннісних пропозицій стають критичними чинниками виживання. Високий рівень інформованості ринку про можливості підприємства виступає запорукою його ринкової стійкості — здатності зберігати функціональну ефективність та розвиватися у довгостроковій перспективі, попри коливання кон'юнктури.

Ринкова стійкість є комплексною категорією, що формується завдяки збалансованості різних векторів діяльності організації. Вона базується на конкурентоспроможності продукції, виваженій ціновій політиці, раціоналізації витрат та інноваційному рівні виробничої бази. Крім того, фундаментальне значення мають якість менеджменту та результативність фінансово-маркетингових операцій. До ключових детермінант, що визначають стабільність суб'єкта господарювання, належать:

- Місце та частка підприємства у галузевій структурі;

- Рівень матеріально-технічного забезпечення та глибина економічних зв'язків із партнерами;
- Гнучкість управлінського персоналу та адаптивність корпоративної культури;
- Мінімізація фінансових ризиків та прозорість господарських процесів.

Таким чином, досягнення стану ринкової стійкості свідчить про наявність у підприємства достатнього ресурсного та адаптаційного потенціалу для нейтралізації негативних зовнішніх впливів і забезпечення безперервного саморозвитку [21, 12].

Особливе місце в цій системі посідає маркетингова стійкість. У наукових джерелах вона трактується як стратегічний інструмент фіксації стабільного ринкового положення, що дозволяє протидіяти зовнішнім загрозам через повну мобілізацію елементів маркетингового міксу: товарної, цінової, збутової та комунікаційної політик. Пріоритетною метою маркетингового управління в такому контексті стає підвищення загальної рентабельності маркетингової діяльності. Це передбачає не лише кількісне збільшення клієнтської бази чи частки ринку, а й якісну трансформацію бренду, лідерство в інноваціях та вдосконалення кожного компонента взаємодії зі споживачем [8].

Динамізм сучасних промислових ринків диктує необхідність розробки індивідуалізованих методів пошуку партнерів. На відміну від масових ринків, B2B-маркетинг фокусується на складних потребах професійних покупців — юридичних осіб та експертів, які здійснюють закупівлі для промислових чи комерційних цілей [14]. Розуміння специфіки таких транзакцій, де рішення часто приймаються колегіально та базуються на раціональних розрахунках, дозволяє підприємствам оптимізувати використання ресурсів.

Глибоке усвідомлення принципів промислового маркетингу в поєднанні з урахуванням галузевих особливостей дає можливість успішно адаптувати наявний інструментарій до вимог середовища. Це сприяє не лише зростанню обсягів продажів, а й формуванню стратегічних альянсів, що значно підвищує загальну результативність діяльності компанії. Логіка такої взаємодії та етапи

адаптації маркетингових інструментів наочно відображені у Схемі механізмів підвищення ефективності B2B-маркетингу (Рисунок 1.3). Системний підхід до управління цими процесами дозволяє підприємству не просто реагувати на зміни, а проактивно формувати власну ринкову реальність.



Рисунок 1.3 Схема механізмів підвищення ефективності B2B-маркетингу

Джерело: складено та систематизовано автором на основі результатів дослідження на основі [13], [28]

Через свою специфіку маркетинг у сегменті B2B докорінно відрізняється від традиційних підходів до споживчих товарів (B2C). Ці відмінності проявляються у масштабах закупівель, технологічній складності продуктів, багаторівневих процедурах ухвалення рішень та тривалості збутового циклу. При розробці ринкової стратегії підприємству необхідно враховувати ключові особливості промислового маркетингу:

- Клієнтоцентрованість та глибока персоналізація: Стратегія базується на детальному розумінні індивідуальних потреб клієнта, аналізі специфічних джерел галузевої інформації та адаптації можливостей компанії під запити замовника.

- Похідний характер попиту: Потреба в товарах і послугах на ринку B2B безпосередньо корелює з активністю кінцевих споживачів на ринку B2C. Інтенсивність закупівель промислових клієнтів є лише відображенням того, наскільки затребуваним є фінальний продукт у пересічного покупця.

- Високотехнологічність та інноваційні ризики: Складність промислових рішень вимагає значних інвестицій, що автоматично підвищує рівень відповідальності та потенційних втрат у разі стратегічної помилки.

- Стратегічний симбіоз партнерів: Обмін товарами стає не просто актом купівлі-продажу, а критичною ланкою у виробничому ланцюзі клієнта. Будь-які коливання якості чи термінів поставок з боку продавця миттєво позначаються на економічній стабільності покупця.

- Аналітична складність процесу закупівлі: Рішення про партнерство ґрунтується на обробці величезних масивів техніко-економічної інформації та колегіальному обговоренні.

Враховуючи, що ціна помилки в промисловому секторі є надзвичайно високою, споживач фокусується не лише на ціні, а на функціональній цінності та здатності постачальника мінімізувати ризики. Надійні довгострокові відносини стають головним нематеріальним активом. Окрім якості продукції, фундаментом такої взаємодії виступають:

1. Досконала дистрибуція та логістика: Можливість своєчасної доставки та налагоджені зв'язки з посередниками гарантують безперебійність бізнес-процесів замовника.

2. Сервісний супровід: Ефективна робота служб підтримки на всіх етапах (до та після продажу) створює додаткову цінність продукту.

3. Корпоративна репутація: Багаторічний досвід постачальника слугує для клієнта гарантією якості та психологічним запобіжником від невдач.

4. Індивідуальна комунікація: Встановлення особистих контактів і побудова довіри дозволяють ефективно вирішувати конфліктні ситуації та гнучко підходити до потреб обох сторін.

Попри те, що інструментарій просування в B2B перегукується з B2C (реклама, стимулювання збуту), він потребує суттєвої адаптації. Сучасні промислові клієнти мають необмежений доступ до порівняльної інформації в мережі, тому акценти зміщуються у бік експертності та доказовості. При виборі медіаканалів першочергову увагу приділяють релевантності аудиторії [21]:

- Нішеві заходи: Участь у профільних форумах, самітах, вебінарах та конференціях для підтвердження статусу експерта.

- Прямий маркетинг: Персоналізовані розсилки та адресні пропозиції, що відповідають болям конкретного бізнесу.

- Медійна активність: Публікації у спеціалізованих виданнях, робота з галузевими порталами та підтримка особистих контактів у діловому середовищі.

Як ілюструє Структура комунікаційних каналів на промисловому ринку (Рисунок 1.4), пріоритетним напрямом залишаються особисті продажі. Саме вони дозволяють вибудувати ту критичну масу довіри, яка необхідна для підписання складних контрактів. Водночас івент-маркетинг та активна присутність у професійному медіаполі створюють необхідне підґрунтя для залучення та утримання уваги цільової аудиторії.

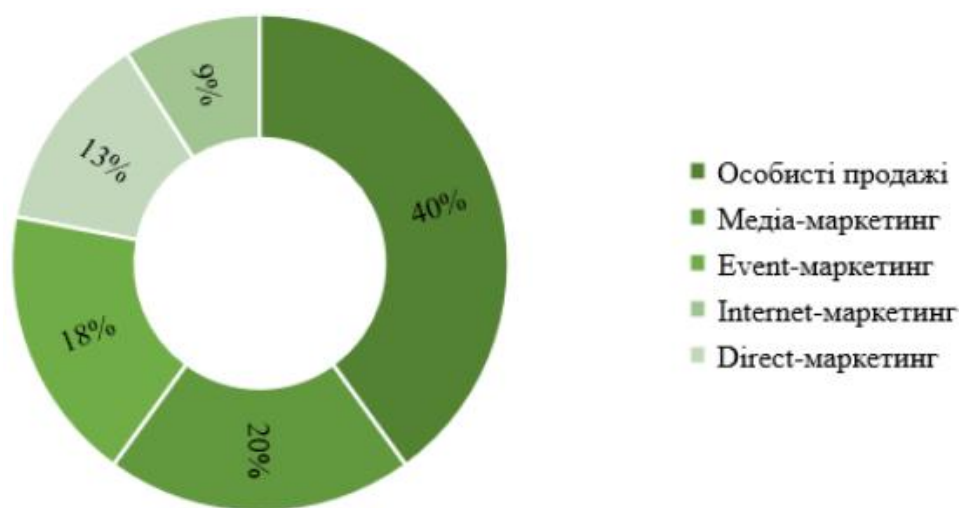


Рисунок 1.4 Структура комунікаційних каналів на промисловому ринку
Джерело: складено та систематизовано автором на основі результатів дослідження на основі [9], [28]

Сучасний набір засобів впливу на ринку B2B характеризується високим ступенем інтеграції та орієнтацією на раціональні чинники прийняття рішень. На відміну від емоційного підходу, притаманного споживчому сектору, тут ключову роль відіграють інструменти, що демонструють економічну ефективність та технологічну перевагу постачальника. Комплексна класифікація засобів, які знайшли найбільш широке застосування в діяльності промислових підприємств, представлена у Класифікації інструментарію маркетингової діяльності в сегменті B2B (Рисунок 1.5).

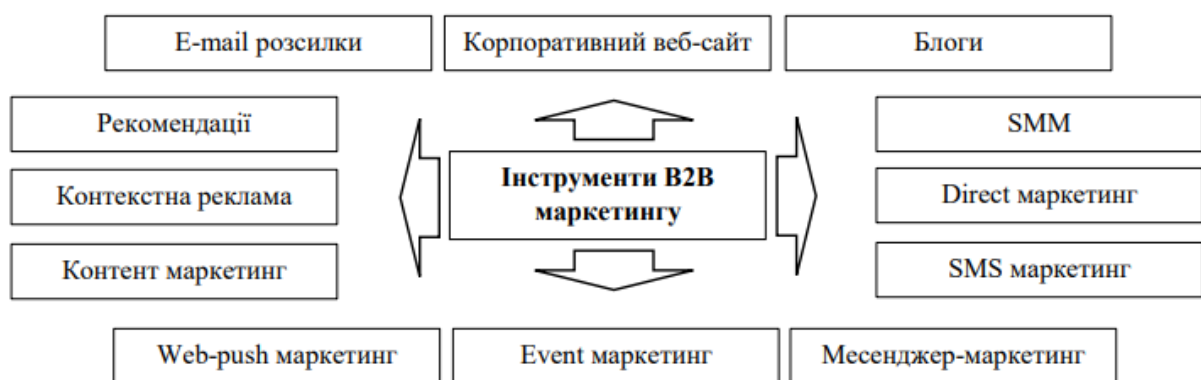


Рисунок 1.5 Класифікація інструментарію маркетингової діяльності в сегменті B2B

Джерело: складено та систематизовано автором на основі результатів дослідження на основі [7;30]

Першочерговим елементом у формуванні професійного іміджу та спрощенні комунікації між контрагентами є розробка корпоративного веб-ресурсу. Такий сайт має слугувати не лише візитівкою, а й повноцінною інформаційною базою, що містить вичерпні дані про діяльність організації та детальні технічні специфікації продуктового асортименту. Як додатковий інструмент посилення експертного статусу доцільно впроваджувати тематичний блог. Це дозволяє трансклювати компетенції компанії у профільній галузі та стимулювати змістовний діалог із професійною спільнотою.

Для підтримки сталої взаємодії із замовниками ефективним є використання архітектури цифрових комунікацій, яка включає:

– Персоналізований email-маркетинг: розсилка аналітичних матеріалів та кейсів, що демонструють вигоди від потенційної співпраці.

– Технології миттєвого інформування: використання web-push повідомлень для оперативного сповіщення на десктоп-версіях та месенджер-маркетингу для підтримання мобільного контакту.

– Директ-маркетинг та SMS-інформування: адресні інструменти, що дозволяють зберігати високу впізнаваність бренду та підтримувати індивідуальну комунікацію з ключовими особами, що приймають рішення.

Вагома роль у сучасній стратегії просування належить соціальним мережам. Інтеграція SMM та контент-маркетингу сприяє розбудові довгострокових відносин і позитивному позиціонуванню іміджу компанії в медіапросторі. Попри високу вартість реалізації, значну результативність демонструє event-маркетинг. Безпосередня участь у галузевих заходах створює умови для персональних зустрічей із топ-менеджментом цільових компаній та наочної демонстрації інноваційних досягнень.

Зважаючи на критичну ціну помилки на ринку B2B, особливого значення набуває репутаційний менеджмент та система рекомендацій. Професійні споживачі ретельно аналізують бекграунд постачальника, тому створення обґрунтованого позитивного іміджу та налагодження швидких каналів зворотного зв'язку є обов'язковими для нівелювання репутаційних ризиків.

Загалом, в умовах глобальної конкуренції ефективність бізнесу прямо корелює з якістю управління маркетинговою підсистемою. Її розбудова згідно з концептуальною схемою маркетингового менеджменту дозволяє організації гнучко адаптуватися до турбулентних змін зовнішнього середовища та вибудовувати стратегічне партнерство. Врахування специфіки промислового ринку, де науково-технічний прогрес і трансформація поведінки корпоративних клієнтів диктують нові правила гри, вимагає від виробників системного використання всього арсеналу B2B-інструментів задля забезпечення власної ринкової стійкості.

РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА

2.1 Діагностика економічної ефективності діяльності як базису формування конкурентних переваг

Діяльність «Запоріжпромгруп» поєднує комерційну та виробничу функції. Торговельний напрям охоплює широкий асортимент нержавіючої сталі та кольорових металів, що постачаються від європейських партнерів під замовлення. Виробничий підрозділ спеціалізується на випуску метизної групи товарів (болти, гайки, гвинти). Окрім постачання матеріалів, підприємство пропонує комплекс послуг з металообробки — від гідроабразивного різання до порошкового фарбування. Основними споживачами продукції є підприємства харчової та меблевої промисловості, а також дизайн-студії. Логістична схема реалізується через самовивіз або залучення сторонніх транспортних операторів, що в умовах ринкової нестабільності потребує регулярного моніторингу показників ефективності (Таблиця 2.1).

Таблиця 2.1 – Аналіз результатів фінансово-економічної діяльності (млн. грн.)

Показники	2023	2024	2025	Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
				2024/2023	2025/2024	2024/2023	2025/2024
Обсяг чистого доходу компанії	203,8	366,7	555,5	163,0	188,8	80	52
Витрати на виробництво та збут	185,0	341,4	508,4	156,5	167,0	85	49
Маржинальний дохід підприємства	18,8	25,3	47,2	6,5	21,9	35	86
Додаткові доходи від операційних процесів	0,7	0,1	1,5	-0,6	1,4	-87	1599
Загально управлінські видатки	9,4	11,0	20,8	1,5	9,9	16	90
Інші виплати в межах операційної діяльності	5,0	0,9	0,7	-4,1	-0,2	-82	-23
Підсумок результативності операційних процесів	5,1	13,5	27,2	8,4	13,6	166	101
Оподатковуваний фінансовий результат	3,1	8,3	20,6	5,2	12,4	167	149
Кінцевий економічний ефект діяльності	3,1	8,3	20,6	5,2	12,4	167	149

Джерело: складено та систематизовано автором на основі результатів дослідження

Аналіз табличних даних демонструє позитивну траєкторію більшості параметрів господарської діяльності протягом досліджуваного триріччя. Рецесія 2023 року стала прямим наслідком повномасштабної агресії РФ, що спричинила вимушену зупинку виробничих потужностей та критичне падіння обсягів збуту. Вже у 2024 році спостерігалася інтенсивна фаза відновлення: чиста виручка продемонструвала стрибок на 80% (162 956 тис. грн), а виробничі витрати зросли на 84,6%. Подальший розвиток у 2025 році характеризується помірним зростанням — дохід збільшився ще на 51,5% (188 832 тис. грн), хоча загальна динаміка дещо сповільнилася під тиском триваючих воєнних ризиків (Рисунок 2.1).

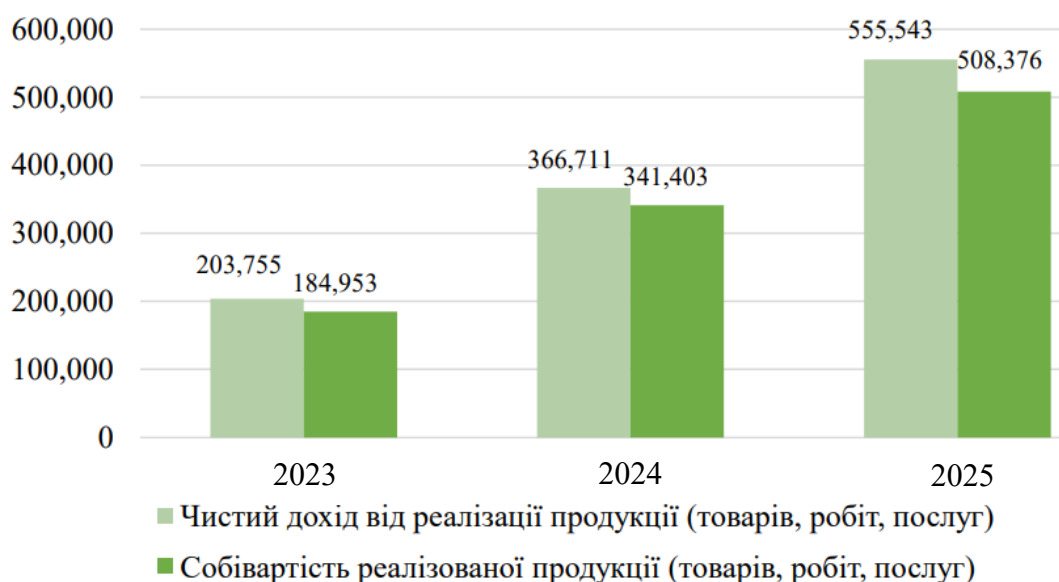


Рисунок 2.1 – Порівняльний аналіз обсягів чистого доходу та виробничої собівартості (млн. грн.)

Аналіз фінансових результатів від операційних процесів демонструє схожі закономірності. Протягом 2024 року зафіксовано збільшення операційного прибутку на 8 441 тис. грн, що перевищує показник попереднього періоду на 165,5%. У наступному 2025 році відбулося подальше зростання на 13 610 тис. грн (або на 100,5%), що свідчить про ефективність реалізації стратегії ринкової адаптації. Водночас помітне сповільнення темпів у 2025 році вказує на вимушену оптимізацію оборотів під впливом зовнішніх чинників. Аномальне зростання нетипових операційних витрат у 2023 році пояснюється витратами на ліквідацію

збитків, завданих військовою агресією. Позитивна динаміка чистих доходів, відображена на рисунку 2.2, підкреслює фінансову стійкість підприємства.

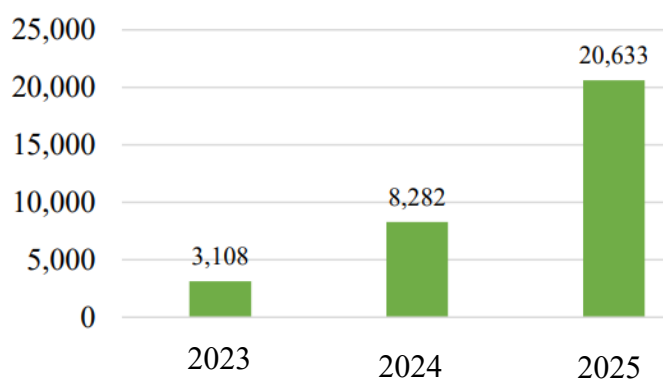


Рисунок 2.2 – Візуалізація приросту чистого прибутку компанії, млн. грн.

Для формування цілісного уявлення про стан суб'єкта господарювання проведено діагностику його діяльності за ключовими напрямками: фінансова стабільність, рентабельність та ділова активність. Розраховані коефіцієнти дають змогу оцінити якість управління активами та спроможність компанії до самофінансування. Деталізовані аналітичні дані наведено у відповідних таблицях (2.2–2.4).

Таблиця 2.2 – Система показників оцінки автономності та ліквідності організації

Назва коефіцієнта	Нормативне значення	2023 р.	2024 р.	2025 р.	
				Початок року	Кінець року
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономності)	> 0,5	0,3	0,4	0,2	0,7
Коефіцієнт співвідношення власних та запозичених коштів	0,67-1,5	0,4	0,7	0,3	2,1
Коефіцієнт поточної ліквідності	> 1	1,3	1,5	1,2	3,0
Коефіцієнт робочого капіталу	$\geq 0,1$	0,3	0,4	0,2	0,7
Показник мобільності власних фінансових ресурсів	> 0 (збільшення)	0,8	0,7	0,8	0,9

Джерело: складено та систематизовано автором на основі результатів дослідження

Проведений аналіз дозволяє констатувати суттєве покращення параметрів фінансової стабільності організації протягом досліджуваного триріччя. Зокрема, двократне зростання коефіцієнта незалежності до кінця 2025 року вказує на формування надійного фундаменту для виконання поточних та довгострокових зобов'язань. Трансформація показника фінансування від критичних значень 2023 року до стабільно високих у 2025 році відображає успішну адаптацію підприємства до макроекономічної нестабільності. Водночас надмірна концентрація власних коштів у 2025 році може розглядатися як ознака обережної фінансової стратегії, що обмежує інтенсивність використання капіталу. Утримання коефіцієнтів покриття та маневреності в межах оптимального діапазону свідчить про збалансовану структуру активів та пасивів, що забезпечує ТОВ «Запоріжпромгруп» достатню мобільність фінансових ресурсів.

Таблиця 2.3 – Коефіцієнтний аналіз рентабельності

Назва коефіцієнта	Нормативне значення	2023	2024	2025
Коефіцієнт рентабельності активів	> 0 (збільшення)	0,081	0,142	0,322
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	> 0 (збільшення)	0,231	0,541	0,863
Коефіцієнт рентабельності операційних витрат	> 0 (збільшення)	0,022	0,021	0,042

Джерело: складено та систематизовано автором на основі результатів дослідження

Аналіз продемонстрував, що фактичні значення показників прибутковості, хоч і відповідають встановленим нормативам, перебувають на низьких позначках. Такий стан індикаторів рентабельності вказує на недостатню інтенсивність використання ресурсного потенціалу суб'єкта господарювання та актуалізує питання пошуку шляхів зміцнення його конкурентних позицій. Динаміка ключових параметрів фінансового стану та рентабельності відображена на рисунку 2.3.

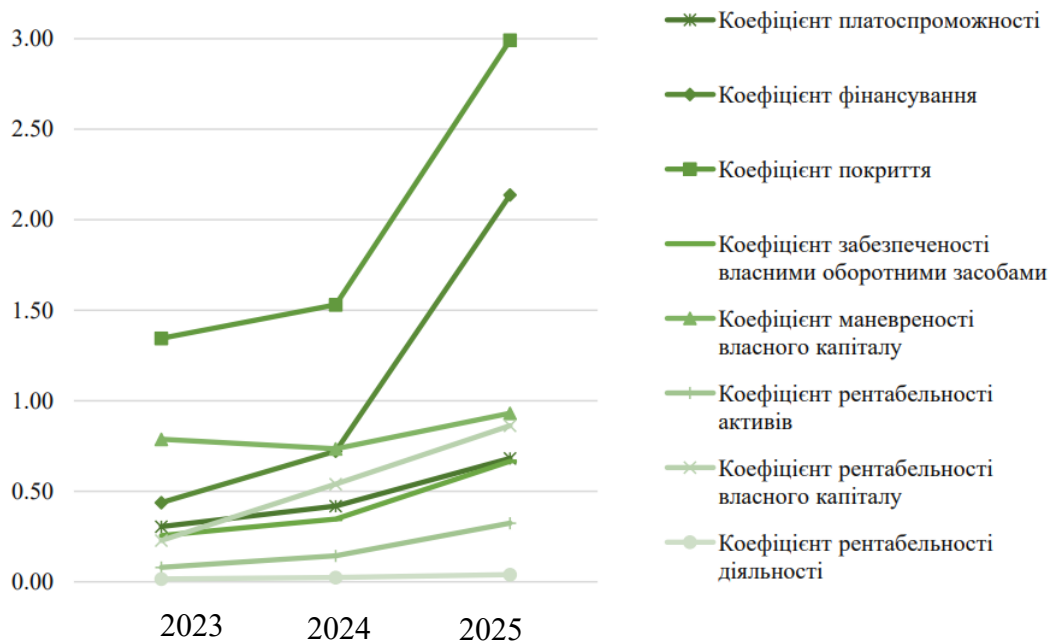


Рисунок 2.3 – Візуалізація зв’язку між фінансовою незалежністю та прибутковістю компанії

Джерело: складено та систематизовано автором на основі результатів дослідження

Таблиця 2.4 – Оцінка ділової активності та ефективності використання ресурсів підприємства

Назва коефіцієнта	Нормативне значення	2023	2024	2025
Ресурс віддача сукупного капіталу	> 1 (збільшення)	5,8	6,8	9,1
Швидкість погашення зобов'язань перед постачальниками	> 1 (збільшення)	12,8	15,4	-
Показник швидкості інкасації боргів покупців	> 1 (збільшення)	8,7	8,3	14,8
Період розрахунків за поточними зобов'язаннями	зменшення	28,2	23,3	31,0
Середня тривалість стягнення дебіторської заборгованості	зменшення	41,3	43,3	24,4
Показник мобільності виробничих запасів	> 1 (збільшення)	199,1	383,2	33,7
Фондовіддача необоротних активів	> 1 (збільшення)	43,4	72,3	136,8
Коефіцієнт ділової активності власного капіталу	> 1 (збільшення)	15,0	23,9	23,2

Джерело: складено та систематизовано автором на основі результатів дослідження

Індикатори ділової активності підприємства демонструють різноспрямовані тенденції. Ефективність використання сукупних активів відповідає середньоринковим нормам, проте внутрішня структура розрахунків

знала змін. У 2024 році спостерігалася ефективна синхронізація дебіторських надходжень із виплатами кредиторам. Однак у 2025 році зовнішні форс-мажорні обставини призвели до деформації циклу управління кредиторською заборгованістю.

Позитивним моментом є покращення взаємовідносин із замовниками, що виражається у прискоренні оборотності дебіторської заборгованості. Разом з тим, накопичення надлишкових матеріальних запасів та зниження оборотності власного капіталу у 2025 році вказують на необхідність оптимізації маркетингової політики. Висока адаптивність ТОВ «Запоріжпромгруп» пояснюється низьким рівнем комерційного ризику та відсутністю потреби у значних витратах на впровадження інновацій.

Діагностика соціально-трудових відносин дозволяє визначити кадрову політику як таку, що базується на засадах контролю та оперативного реагування на конфліктні ситуації. Відсутність системного підходу до підготовки кадрів та стимулювання праці створює ризики для довгострокової конкурентоспроможності. Статистика руху персоналу, що підтверджує ці висновки, наведена у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Показники інтенсивності руху персоналу

Показники	2023	2024	2025	Абсолют. відхил., +/-		Віднос. відхил., %	
				2024/2023	2025/2024	2024/2023	2025/2024
Обсяг поповнення кадрового складу, чол.	2	4	3	2	-1	100	-25
Загальне вибуття персоналу, чол.	3	3	2	0	-1	0	-33
Сукупний кадровий потенціал, чол.	25	32	37	7	5	28	16
Показник загальної мобільності кадрів, %	22	14	29				
Рівень небажаного вибуття кадрів, %	12	9	5				
Показник стійкості трудового колективу, %	88	88	92				

Джерело: складено та систематизовано автором на основі результатів дослідження

Динаміка кадрового складу підприємства демонструє здатність до адаптивного розширення в умовах мінливого ринку. Попри зростання інтенсивності обороту персоналу в кризові періоди (2023 та 2025 рр.), загальний вектор кадрової політики залишається продуктивним. З метою об'єктивізації внутрішнього аудиту було проведено SNW-аналіз, що ґрунтується на оцінці якісних характеристик компанії. Такий підхід дозволив виокремити ключові компетенції (сильні сторони), зони стабільності (нейтральні) та критичні точки (слабкі сторони), що потребують коригування. Кількісна інтерпретація цих параметрів акумульована в таблиці 2.6, а графічна модель внутрішньої структури відображена на рисунку 2.4.

Таблиця 2.6 – Стратегічний профіль внутрішнього середовища (SNW-аналіз)

Найменування стратегічного фактору	Оцінка позиції (S/N/W)*	Експертний бал (1–10)	Обґрунтування оцінки
1. Ринкова репутація та клієнтська база	S	10	Наявність пулу лояльних контрагентів та досвід довгострокової співпраці.
2. Продуктовий портфель	S	9	Сформований асортимент затребуваних товарів, відсутність інноваційних ризиків.
3. Технічний стан основних засобів	S	8	Ефективна експлуатація виробничих потужностей у межах нормативної віддачі.
4. Фінансова стійкість (автономність)	S	8	Високий рівень незалежності від зовнішніх запозичень (двократне зростання за 3 роки).
5. Організаційна структура	N	7	Адаптивна до умов воєнного часу, проте потребує формалізації процесів.
6. Кадрова політика	N	6	Стабільне ядро персоналу при реактивному типі управління ризиками.
7. Рівень платоспроможності	N	6	Відповідність нормативам при збереженні певних ризиків ліквідності в 2025 р.
8. Операційна рентабельність	W	5	Низькі абсолютні значення прибутковості попри позитивну динаміку.
9. Маркетингова стратегія	W	4	Недостатня інтенсивність просування та освоєння нових ринкових сегментів.
10. Система логістики та управління запасами	W	4	Різде сповільнення оборотності запасів у 2025 році, що потребує коригування.

Джерело: складено та систематизовано автором на основі результатів дослідження



Рисунок 2.4 – Стратегічний профіль внутрішнього середовища (SNW-аналіз)

Діагностика внутрішнього середовища компанії за методом SNW засвідчила домінування стабільних позицій у фінансовому та кадровому секторах. Зокрема, успішна стратегія ціноутворення та лояльність ключових партнерів виступають надійним фундаментом діяльності. Проте аналіз підсвітив критичні зони, що потребують управлінської трансформації: низьку ефективність маркетингових комунікацій, слабкий рівень впровадження ІТ-рішень та інертність у питаннях інноваційного оновлення. Решта показників, включаючи виробничі потужності та сервісну підтримку, перебувають у нейтральній зоні, що вказує на їхню роль як базових факторів підтримки поточної діяльності без вираженого впливу на лідерство у галузі.

2.2 Аналіз факторів зовнішнього впливу та оцінка внутрішнього маркетингового інструментарію

Орієнтація діяльності ТОВ «Запоріжпромгруп» на запити споживачів та адаптація до ринкових трансформацій є фундаментальними умовами його виживання. Ефективне проєктування розвитку компанії базується на превентивному моніторингу маркетингового середовища, що охоплює параметри попиту, місткість цільових сегментів та інтенсивність конкурентної протидії. Систематизація цих даних забезпечує валідність управлінських рішень, спрямованих на експансію ринкової частки та зміцнення конкурентних позицій.

Для ідентифікації векторів впливу макросередовища застосовано інструментарій PEST-аналізу, який дозволяє диференціювати політичні, економічні, соціальні та технологічні детермінанти. Результати діагностики свідчать про домінування деструктивних чинників екзогенного походження. Зокрема, воєнна агресія, політична турбулентність та інституційні недоліки створюють бар'єри для стабільного функціонування. Кризові явища в економіці та трансформація ринку праці знижують загальну купівельну спроможність, що негативно позначається на фінансових результатах.

Поряд із загрозами виокремлено стимулюючі фактори, пов'язані з необхідністю відновлення промислового сектору та специфікою оборонних замовлень. Проте демографічна криза та дефіцит фахових компетенцій залишаються критичними викликами. Матрицю стратегічного реагування на виявлені чинники макросередовища з оцінкою їхньої значущості систематизовано в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – PEST-аналіз

Група факторів	Ключові чинники впливу	Характер впливу (+/-)	Значущість (1-5)	Стратегічна відповідь підприємства
Політичні (P)	Воєнний стан та політична нестабільність	–	5	Диверсифікація ринків збуту, релокація критичних активів (за потреби).
	Зміни у податковому та митному законодавстві	+/-	4	Моніторинг нормативних актів, використання державних пільг для промисловості.
Економічні (E)	Інфляційні процеси та девальвація валюти	–	4	Впровадження механізмів гнучкого ціноутворення, хеджування валютних ризиків.
	Падіння платоспроможного попиту та безробіття	–	5	Оптимізація собівартості, розвиток сегменту бюджетних рішень.
	Потреба у відновленні інфраструктури та машинобудування	+	5	Участь у тендерах на відновлення, розширення виробничих ліній під спецзамовлення.
Соціальні (S)	Масова міграція та відтік кваліфікованих кадрів	–	5	Вдосконалення системи мотивації, інвестиції в автоматизацію для зниження трудомісткості.
	Зміна демографічної структури населення	–	3	Адаптація кадрової політики (залучення молодих спеціалістів, навчання).
Технологічні (T)	Розвиток цифрових технологій та ІТ-інструментів	+	4	Впровадження CRM-систем, цифровізація маркетингових комунікацій.
	Моральне старіння існуючих технологій у галузі	–	3	Поступова модернізація обладнання, впровадження енергоефективних рішень.

Джерело: складено та систематизовано автором на основі результатів дослідження

Комплексна оцінка зовнішніх детермінант вказує на поступову стабілізацію ринкового середовища, що відкриває нові ніші для ТОВ «Запоріжпромгруп». Конкурентне оточення компанії характеризується високою інтенсивністю та сегментованістю. Зокрема, у металургійному секторі основними суперниками виступають підприємства з потужною виробничою та експортною базою.

Додатковий вектор конкурентної боротьби формується на ринку нафтопродуктів, де ТОВ «Запоріжпромгруп» протистоїть мережевим дискаунтерам та великим імпортерам. Системне зіставлення операційних

характеристик аналізованого підприємства з провідними конкурентами наведено в таблиці 2.8, що дозволяє визначити рівень його ринкової адаптивності.

Таблиця 2.8 – Порівняльний аналіз конкурентоспроможності ТОВ «Запоріжпромгруп» та основних гравців ринку

Сфера аналізу	Параметри порівняння	ТОВ «Запоріжпромгруп»	Середньоринковий показник конкурентів	Висновок щодо конкурентоспроможності
Сегмент металопрокату	Цінова стратегія	Орієнтація на мінімізацію витрат клієнта	Ринкова ціна з надбавкою за бренд	Перевага: Вища доступність продукції
	Сервіс та кастомізація	Виготовлення за індивідуальними параметрами	Стандартизована продукція зі складу	Перевага: Гнучкість у задоволенні специфічних запитів
	Диджиталізація	Відсутність вебресурсів та онлайн-продажів	Наявність інтернет-магазинів, калькуляторів	Критичний недолік: Складність залучення нових клієнтів
	Логістичний сервіс	Самовивіз або сторонні перевізники	Власна доставка та мережа філій	Слабка сторона: Обмежена географія збуту
Сегмент палива	Умови розрахунків	Відстрочка платежів, лояльні умови	Переважно попередня оплата	Перевага: Вища фінансова привабливість для B2B
	Клієнтський сервіс	Персоналізований менеджмент	Автоматизовані системи обслуговування	Перевага: Висока якість персональних комунікацій
	Інфраструктура	Прив'язка до регіональних складів	Наявність власних мереж АЗС та нафтобаз	Слабка сторона: Нижча автономність та охоплення ринку
	Маркетинг	Реактивний (робота з існуючою базою)	Активне просування, дисконтні системи	Слабка сторона: Ризик поступової втрати частки ринку

Джерело: складено та систематизовано автором на основі результатів дослідження

За підсумками оцінки конкурентного ландшафту ідентифіковано ряд «вузьких місць» у діяльності ТОВ «Запоріжпромгруп». Найбільш критичним є логістичний бар'єр — делегування функцій доставки аутсорсинговим компаніям обмежує контроль над ціноутворенням та сервісними стандартами. Статичність маркетингової підсистеми та територіальна прив'язка стримують масштабування бізнесу.

Проте стійкість підприємства підкріплюється ефективною роботою з державним та комерційним секторами через систему тендерів, де ключову роль відіграють цінові переваги та якість продукції. Оперативність реагування на запити та індивідуальний підхід формують високу репутаційну цінність компанії.

Для наочного відображення стратегічних розривів між ТОВ «Запоріжпромгруп» та конкурентами побудовано багатокутник конкурентоспроможності (Рис. 2.5-2.6). Ця модель базується на експертних оцінках, наведених у таблицях 2.9 та 2.10, і дозволяє чітко локалізувати зони, що потребують пріоритетної оптимізації.

Таблиця 2.9 – Вихідні дані для оцінки конкурентоспроможності ТОВ «Запоріжпромгруп» на ринку металу (експертна оцінка)

№ з/п	Показники конкурентоспроможності	ТОВ «Запоріжпромгруп»	ТОВ «ГД «Арсенал-Україна»	ТОВ «ВІРС»	ТОВ «ВКП «Композитсталь»
1.	Корпоративний імідж та репутація	4,0	4,5	4,0	4,5
2.	Ефективність маркетингової стратегії	2,5	4,0	3,0	4,5
3.	Широта та глибина асортименту	4,5	5,0	4,0	5,0
4.	Якісні характеристики продукції	5,0	4,5	5,0	5,0
5.	Гнучкість цінової політики	5,0	4,0	5,0	3,5
6.	Фінансова стійкість та автономність	4,0	5,0	5,0	4,0
7.	Оперативність виконання замовлень	5,0	5,0	4,0	3,0
8.	Кваліфікаційний рівень персоналу	4,0	5,0	4,0	4,0
9.	Ефективність каналів збуту та умови оплати	2,0	4,0	3,5	4,5
	Середній бал (інтегральна оцінка)	4,0	4,55	4,16	4,22

Джерело: складено та систематизовано автором на основі результатів дослідження

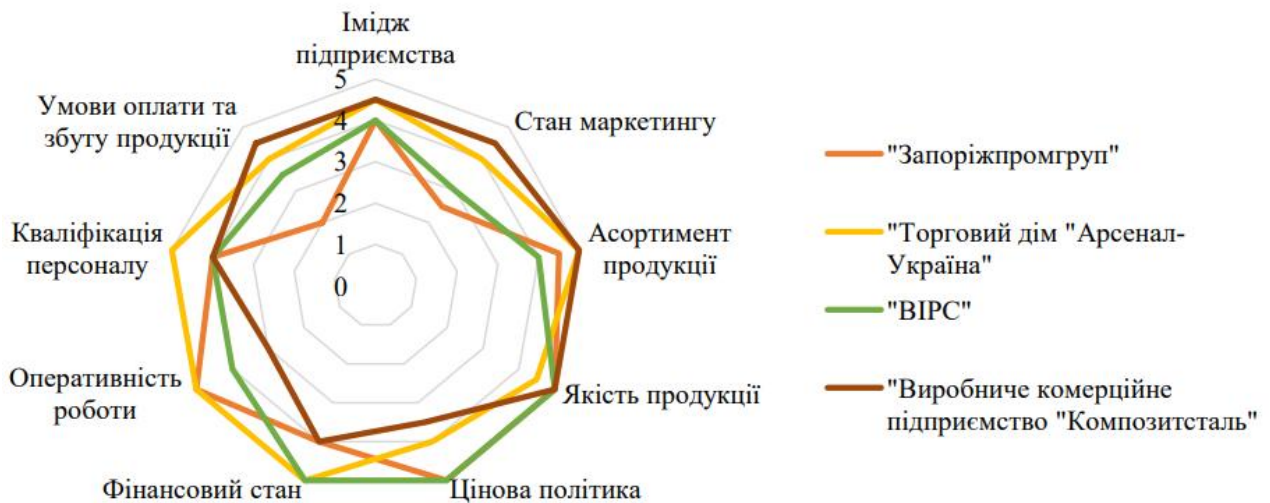


Рисунок 2.5 – Конкурентоспроможність підприємства на ринку металів
 Джерело: складено та систематизовано автором на основі результатів дослідження

Таблиця 2.10 – Вихідні дані для оцінки конкурентоспроможності ТОВ «Запоріжпромгруп» на ринку палива (експертна оцінка)

№ з/п	Показники конкурентоспроможності	Оцінка			
		ТОВ "Запоріжпромгруп"	ТОВ "Санрайс Логістікс"	ТОВ "ЗОГ-РІТЕЙЛ"	ТОВ "БКФ ЮкрейнЕнерджи Груп"
1.	Корпоративний імідж та репутація				
2.	Ефективність маркетингової стратегії	4	5	5	4
3.	Широта та глибина асортименту	2,5	4,5	4	3
4.	Якісні характеристики продукції	5	4	3,5	4
5.	Гнучкість цінової політики	5	5	5	5
6.	Фінансова стійкість та автономність	5	4	4	5
7.	Оперативність виконання замовлень	4	5	4	4
8.	Кваліфікаційний рівень персоналу	5	4,5	4	5
9.	Ефективність каналів збуту та умови оплати	2	5	5	4
	Середній бал (інтегральна оцінка)	1	5	4	4

Джерело: складено та систематизовано автором на основі результатів дослідження

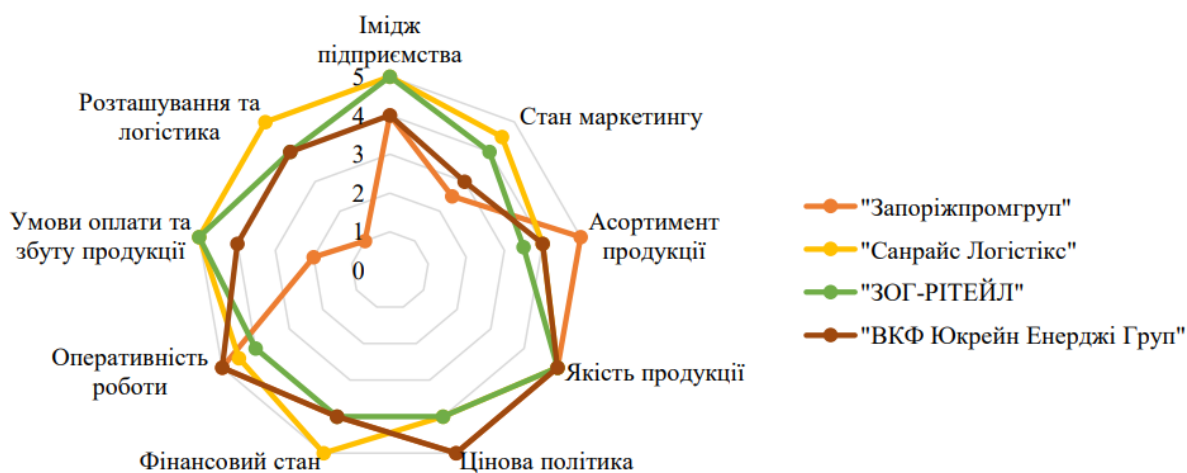


Рисунок 2.6 – Конкурентоспроможність підприємства на ринку палива

Джерело: складено та систематизовано автором на основі результатів дослідження

Синтез отриманих даних підтверджує раніше ідентифіковані деструктивні чинники, що лімітують ринкову привабливість ТОВ «Запоріжпромгруп». Ключовими бар'єрами для зміцнення ринкових позицій залишаються статичність маркетингової стратегії, локальна обмеженість операційної діяльності та недостатня диверсифікація інструментів збуту.

Водночас, маркетингове середовище підприємства характеризується високим рівнем стійкості, що забезпечується розгалуженою мережею стратегічного партнерства. До кола стабільних контрагентів компанії належать провідні індустріальні гіганти, зокрема: ПрАТ «Дніпроспецсталь», АТ «Мотор Січ», ВАТ «АВТРАМАТ», ТОВ «КАПІТЕЛЬ СТАЛЬ», ТОВ «ТОКМАК СОЛАР ЕНЕРДЖІ», ПАТ «Український графіт» та ТОВ «САВА».

Особливе місце у структурі клієнтського портфеля посідає державний сектор. ТОВ «Запоріжпромгруп» забезпечує потреби таких стратегічних об'єктів, як ДП «Івченко-Прогрес», ДП «Східний ГЗК» та ВП «Запорізька АЕС». Важливою аналітичною ознакою є те, що попри значну питому вагу державних підприємств у структурі продажів, суб'єкт господарювання зберігає високий рівень ринкової автономності та мінімальну залежність від політичної кон'юнктури.

Перспективи подальшого зростання ТОВ «Запоріжпромгруп» безпосередньо корелюють із модернізацією його маркетингової підсистеми. Трансформація маркетингу з пасивного елемента управління в активний інструмент подолання ринкової невизначеності дозволить підприємству конвертувати наявну виробничу якість у стійкі конкурентні переваги. Концептуальну схему взаємодії маркетингової підсистеми з факторами зовнішнього середовища представлено на рисунку 2.7.

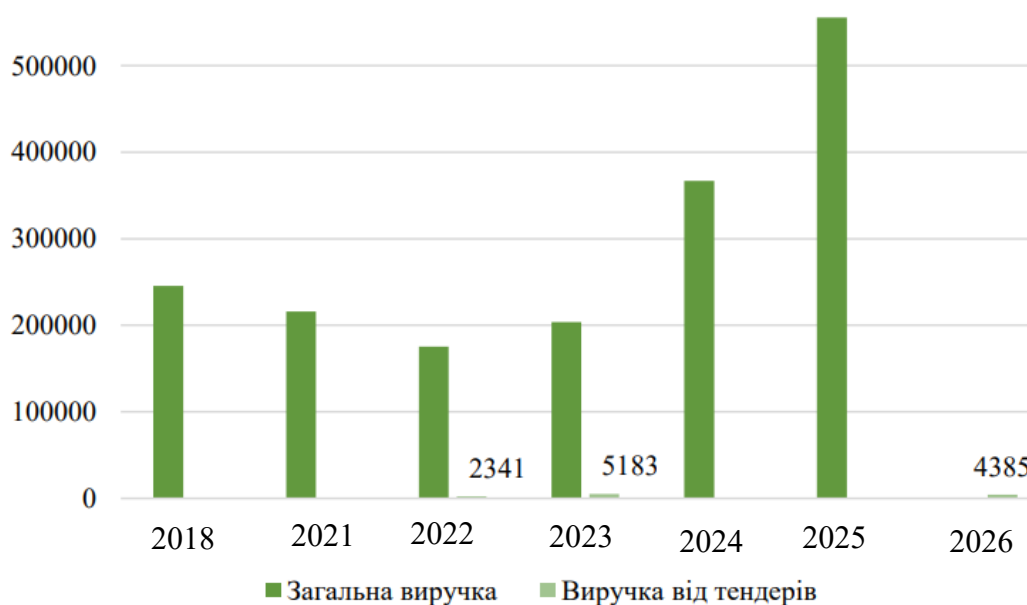


Рисунок 2.7 – Динаміка співвідношення загального обсягу реалізації та доходів від тендерної діяльності

Джерело: складено та систематизовано автором на основі результатів дослідження

Об’єктивне оцінювання потенціалу маркетингової підсистеми ТОВ "Запоріжпромгруп" потребує детального функціонального аналізу розподілу завдань між структурними ланками підприємства. За відсутності відокремленого маркетингового департаменту, ключові компетенції у сфері вивчення ринку, збуту та просування делеговані фахівцям суміжних відділів під прямим патронажем вищого керівництва. Такий підхід забезпечує оперативність прийняття рішень, проте вимагає чіткої координації. У таблиці 2.11

систематизовано основні маркетингові функції підприємства із закріпленням зон відповідальності за конкретними виконавцями.

Таблиця 2.11 – Діагностика стану та характеристика елементів маркетингової підсистеми

Елемент комплексу	Характеристика поточного стану	Вплив на конкурентоспроможність
Товарна політика (Product)	Формування асортименту на базі запитів промислових гігантів та енергетичного сектору. Пріоритет на якості та кастомізації виробів.	Високий: Забезпечує лояльність великих контрагентів (АТ «Мотор Січ», ЗАЕС) та створює базу для довгострокового партнерства.
Цінова політика (Price)	Використання стратегії «ціна-якість». Гнучка система дисконтів та відстрочок платежів для постійних клієнтів.	Високий: Дозволяє успішно проходити цінові фільтри в тендерних закупівлях та утримувати клієнтів у періоди економічної нестабільності.
Збутова політика (Place)	Прямі поставки та активна участь у державних закупівлях. Відсутність власного логістичного парку та регіональних представництв.	Низький: Створює географічну обмеженість (Запорізький регіон) та залежність від тарифів сторонніх логістичних операторів.
Комунікаційна політика (Promotion)	Репутаційний маркетинг, персональні продажі через менеджерів. Відсутність цифрових каналів просування (сайту, соцмереж).	Критично низький: Унеможливорює залучення нових сегментів ринку, які використовують інтернет-пошук для підбору постачальників.

Джерело: складено та систематизовано автором на основі результатів дослідження

Маркетингова стратегія ТОВ «Запоріжпромгруп» на сучасному етапі характеризується як реактивна, оскільки більшість комунікаційних заходів мають безсистемний характер і впроваджуються як відповідь на зміну ринкової кон'юнктури.

До ключових особливостей архітектури маркетингової підсистеми підприємства належать:

– Інституційна незавершеність: відсутність профільного маркетингового підрозділу призводить до розпорошення функцій просування між фахівцями відділу збуту. Це зумовлює низький рівень професіоналізації маркетингових процесів через дефіцит спеціалізованих компетенцій.

- Репутаційний маркетинг: основним інструментом формування позитивного іміджу є участь у соціально значущих заходах та періодична взаємодія з медіа (інтерв'ю керівництва), що підкреслює статус компанії як соціально відповідального суб'єкта.

- Спортивний брендинг як інструмент просування: наявність власного футбольного клубу «Запоріжпромгруп» виступає нетрадиційним каналом комунікації. Активність клубу в соціальних мережах забезпечує непрямий брендинг та сприяє залученню нових партнерів через механізми лояльності до спортивного бренду.

- Специфіка B2B-комунікацій: робота з ключовими контрагентами базується на інструментах директ-маркетингу (персональні продажі та email-маркетинг), що дозволяє підтримувати сталі ділові контакти та забезпечувати інформаційний супровід угод.

Для кількісної оцінки ефективності маркетингової діяльності проведемо аналіз динаміки витрат на заходи зі стимулювання збуту продукції (Таблиця 2.12).

Таблиця 2.12 – Аналіз витрат на маркетингову діяльність та стимулювання збуту

Аналітичні показники	2023 р., млн грн	2024 р., млн грн	2025 р., млн грн	Темп приросту 2024/2023, %	Темп приросту 2025/2024, %
Чистий дохід від реалізації продукції	203,76	366,71	555,54	+80,0	+51,5
Сукупні витрати на збут	5,51	10,61	18,84	+92,7	+77,5
Інвестиції в маркетингову активність	0,09	0,21	0,40	+126,7	+86,4
Рентабельність збутових витрат, грн/грн	37,00	34,56	29,49	-6,6	-14,7
Питома вага маркетингу у структурі витрат на збут, %	1,63	2,00	2,12	+22,7	+6,0

Джерело: складено та систематизовано автором на основі результатів дослідження

Сукупні витрати на збут ТОВ «Запоріжпромгруп» мають комплексну структуру та включають витрати на транспортування і логістику, пакування продукції, маркетингові заходи, оплату праці персоналу збутових підрозділів, а також амортизацію, ремонт та обслуговування основних засобів, задіяних у процесах дистриб'юції.

Аналіз даних таблиці 2.13 демонструє стрімку динаміку зростання витрат на збут: у 2024 році вони збільшилися на **92,7%**, а у 2025 році — ще на **77,5%**. Водночас показник виручки в розрахунку на 1 гривню збутових витрат продемонстрував значно скромніші темпи приросту — **7,1%** та **17,2%** відповідно. Таке суттєве випередження темпів росту витрат над темпами росту їхньої віддачі свідчить про екстенсивний характер розвитку збутової системи. Майже дворазове збільшення бюджету на збут не забезпечує адекватного пропорційного приросту чистого доходу, що підтверджує недостатню ефективність поточних маркетингових інструментів та необхідність оптимізації логістичних ланцюгів.

Для глибшої оцінки результативності маркетингової підсистеми нами було розраховано показники рентабельності витрат на збут та рентабельності інвестицій у маркетинг (табл. 2.13).

Таблиця 2.20 – Показники рентабельності маркетингової та збутової діяльності

Показники	2023	2024	2025
Рентабельність збутової діяльності, %	37	35	30
Рентабельність маркетингової діяльності, %	2176	1728	1405

Джерело: складено та систематизовано автором на основі результатів дослідження

Аналітичні розрахунки показників ефективності підтверджують негативну тенденцію: на фоні зростання витрат на маркетинг та збут спостерігається зниження їхньої рентабельності. Це є прямим доказом низької результативності

поточної маркетингової стратегії, яка має переважно витратний характер і не забезпечує адекватного зростання маржинального доходу.

Цінова стратегія ТОВ «Запоріжпромгруп» базується на адаптивному підході, що враховує кон'юнктуру ринку, рівень платоспроможного попиту та інтенсивність конкуренції. Формування цін здійснюється за витратним методом із врахуванням цільового прибутку, проте з високим ступенем гнучкості. Ключовою особливістю є використання системи індивідуальних тарифів, де вартість продукції корелюється з обсягами закупівель та тривалістю партнерських відносин (LTV клієнта). Така лояльність дозволяє підприємству утримувати позиції в B2B-сегменті навіть за відсутності активного просування.

Підсумовуючи результати діагностики маркетингової підсистеми ТОВ «Запоріжпромгруп», можна сформулювати наступні висновки:

- Стратегічна дисонансність: Маркетингова діяльність підприємства позбавлена системності та має переважно «реактивний» характер (реагування на кризові ситуації). Відсутність формалізованої маркетингової стратегії перешкоджає формуванню стійкого бренду та диференціації компанії на конкурентному ринку металопродукції та палива.

- Технологічний консерватизм: Інструментарій маркетингу обмежений традиційними методами та базовим email-маркетингом. Підприємство фактично ігнорує сучасні цифрові канали залучення клієнтів.

- Інформаційний вакуум: Відсутність офіційного корпоративного веб-сайту створює серйозний комунікаційний бар'єр, що ускладнює масштабування бізнесу та залучення нових партнерів, які орієнтовані на цифровий пошук постачальників.

Незважаючи на інерційну стабільність та розвиток компанії за рахунок напрацьованих зв'язків, поточний стан маркетингової підсистеми є критично вразливим. В умовах високої волатильності зовнішнього середовища подальше ігнорування маркетингових інновацій може призвести до втрати ринкової частки. Це обґрунтовує необхідність розробки комплексної програми вдосконалення маркетингової діяльності, яка буде представлена у третьому розділі роботи.

РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА ПЛАНУ МАРКЕТИНГОВИХ ЗАХОДІВ ДЛЯ УДОСКОНАЛЕННЯ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Оптимізація системи маркетингового управління та цифровізація комунікаційних каналів підприємства

Аналіз маркетингової діяльності ТОВ Запоріжпромгруп свідчить про наявність значного потенціалу для зростання, який наразі обмежується фрагментарністю управлінських процесів. Для подолання існуючих бар'єрів та виходу на новий рівень ринкової присутності розроблено розширений комплекс стратегічних заходів. Основним вектором розвитку обрано стратегію фокусування, яка передбачає концентрацію інтелектуальних та фінансових ресурсів на обслуговуванні специфічних потреб промислових підприємств у межах Запорізької та Дніпропетровської областей. Такий підхід дозволить компанії не лише зміцнити позиції в рідному регіоні, а й створити унікальну ціннісну пропозицію, максимально адаптовану під запити локальних індустріальних замовників.

Для успішної реалізації стратегічного плану необхідно здійснити докорінну перебудову внутрішньої маркетингової підсистеми. На сучасному етапі маркетинг у компанії має епізодичний характер, що розпорошує відповідальність між менеджерами з продажу. Це знижує загальну ефективність комунікацій та призводить до втрати потенційних лідів. У таблиці нижче систематизовано ключові вектори трансформації, що дозволять перетворити маркетинг на дієвий інструмент забезпечення прибутковості.

Таблиця 3.1 — Комплексний план модернізації маркетингової стратегії підприємства

Ідентифікована проблема	Стратегічний напрям вдосконалення	Очікуваний управлінський результат
Організаційна невизначеність маркетингових функцій	Інституціоналізація маркетингу через створення автономного підрозділу	Чіткий розподіл функцій, підвищення професіоналізму у прийнятті рішень
Відсутність цифрової ідентичності та онлайн-інструментів	Розробка повнофункціонального корпоративного порталу з каталогом	Збільшення охоплення аудиторії та автоматизація процесу замовлень
Дефіцит аналітичних даних про ринкову кон'юнктуру	Впровадження системи постійного моніторингу конкурентів та споживачів	Зниження ризиків при встановленні цін та плануванні асортименту
Пасивна комунікаційна політика та відсутність бренду	Активація брендингу через інтегровані маркетингові комунікації та SEO	Зростання впізнаваності компанії та формування образу надійного партнера

Джерело: складено та систематизовано автором на основі результатів дослідження

Центральним елементом пропонованих змін є формування функціонального відділу маркетингу. Пропонується інтегрувати в структуру підприємства дві ключові позиції. Маркетолог-аналітик зосередиться на стратегічному плануванні, аналізі конкурентоспроможності продукції та координації ціноутворення з комерційним відділом. Спеціаліст із цифрових комунікацій візьме на себе обов'язки щодо наповнення сайту, SEO-просування, ведення контекстної реклами та моніторингу репутації в мережі. Така структура дозволить забезпечити гнучкість управління та концентрацію на конкретних завданнях, що є критичним для підприємства з обмеженим асортиментом.

У сегменті B2B ключову роль відіграє інформаційне забезпечення партнерів. Оскільки ТОВ Запоріжпромгруп наразі не має власного сайту, розробка професійного веб-ресурсу стає пріоритетом номер один. Такий портал має слугувати не лише візитівкою, а й повноцінним каналом збуту. Для вибору оптимального підрядника проведено детальне дослідження ринку діджитал-послуг у Запорізькому регіоні.

Таблиця 3.2 — Аналітичний огляд пропозицій діджитал-агентств регіону

Виконавець	Склад послуг та технологічний стек	Орієнтовний бюджет, тис. грн	Термін (днів)
Digital Lab	Аналітика ринку, проєктування UX, верстка, програмування та оптимізація	85 – 120	від 14
Red Hamster	Розробка користувацьких інтерфейсів, функціоналу та інтеграція систем	70 – 90	від 14
WEBS STUDIO	Встановлення CMS, розробка стандартного дизайну та тестування	25 – 40	від 7
IT-gravity	Технічна підтримка, створення плагінів, захист сайту та CRM-інтеграція	55 – 80	від 10
SMSSTUDIO	Базове SEO, проєктування структури, домен, пошта та контент-супровід	40 – 100	від 10

Джерело: складено та систематизовано автором на основі результатів дослідження

На основі зібраних даних було проведено порівняльну оцінку потенційних підрядників за системою зважених балів. Оцінювалися не лише ціна та терміни, а й здатність агентства забезпечити комплексний підхід: від попереднього аналізу ніші до післяпродажного супроводження ресурсу.

Таблиця 3.3 — Порівняльний аналіз підрядників за методикою багатофакторної оцінки

Агентство	Швидкість розробки	Асортимент послуг	Зручність управління	Комплексність	Вартість	Разом балів
Digital Lab	3	5	5	5	3	21
IT-gravity	4	5	5	4	4	22
Red Hamster	3	4	5	4	4	20
WEBS STUDIO	5	3	4	3	5	20
SMSSTUDIO	4	5	5	5	4	23

Джерело: складено та систематизовано автором на основі результатів дослідження

За результатами аналізу рекомендовано залучити агентство SMSSTUDIO. Їхня пропозиція є найбільш збалансованою, оскільки передбачає закладення SEO-фундаменту вже на стадії проєктування, що дозволить заощадити кошти на просуванні в майбутньому. Робота над сайтом має здійснюватися в тісній

кооперації з новоствореним відділом маркетингу підприємства. Це забезпечить відповідність контенту технічним особливостям продукції та очікуванням цільової аудиторії.

Після запуску цифрового ресурсу критично важливо впровадити систему моніторингу ефективності. Це дозволить оперативно коригувати стратегію просування та покращувати користувацький досвід, що безпосередньо впливає на конверсію у продажі. У таблиці 3.4 наведено інструментарій, який рекомендується використовувати маркетологам компанії для контролю результативності контент-стратегії та технічного стану сайту.

Таблиця 3.4 — Професійний інструментарій для аналітики та оптимізації ресурсу

Назва інструменту	Економічні умови	Функціональне призначення та показники
Google Analytics	Безкоштовно (базовий)	Відстеження джерел трафіку, глибини перегляду, демографії та конверсій
PageSpeed Insights	Безкоштовно	Аналіз швидкості завантаження та технічні поради щодо покращення коду
Pingdom Tools	\$10 на місяць	Моніторинг доступності сайту, часу відповіді сервера та розміру сторінок
Squirrly SEO	Free / \$29.99 на міс.	Аудит позицій у пошуку, аналіз ключових слів та помилок у копірайтингу
Netpeak Spider	Від \$7 на місяць	Глибокий аудит структури сайту та порівняльний аналіз сайтів конкурентів

Джерело: складено та систематизовано автором на основі результатів дослідження

Для забезпечення стабільного потоку клієнтів також доцільно використовувати контекстну рекламу Google Ads, що дозволяє миттєво реагувати на актуальний попит. Окрім цифрових каналів, не слід ігнорувати традиційні для B2B сектору методи: публікації в галузевих медіа та івент-маркетинг. Зокрема, брендинг компанії через підтримку футбольного клубу може стати додатковим емоційним чинником, що підвищує лояльність місцевих громад та партнерів.

Таким чином, запропонована стратегія трансформації забезпечує комплексне вирішення проблем ТОВ Запоріжпромгруп. Перехід від пасивної присутності на ринку до активної маркетингової експансії, підкріплений сучасною організаційною структурою та цифровими інструментами, дозволить підприємству не лише витримати конкурентну боротьбу, а й стати лідером у своєму сегменті, забезпечуючи сталий прибуток та високу репутацію на довгі роки.

3.2 Розробка та обґрунтування комплексу заходів з оптимізації маркетингової підсистеми підприємства в сегменті B2B

Для того щоб трансформація системи управління маркетингом на ТОВ «Запоріжпромгруп» не лише мала декларативний характер, а й генерувала реальний фінансовий потік, запропоновані заходи потребують ретельної економічної верифікації. Життєздатність проекту визначається здатністю інвестицій трансформуватися у додану вартість та зміцнення ринкових позицій. Глибокий аналіз капітальних та операційних витрат у поєднанні з прогнозуванням доходів дозволяє оцінити не лише термін окупності, а й стратегічний вплив на загальну стійкість бізнесу.

Фінансування ініціативи передбачається за рахунок реінвестування чистого прибутку підприємства. Першочерговим завданням є інституціоналізація маркетингу — перехід від стихійних дій до створення штатного підрозділу. Це фундаментальний крок, що потребує капітальних вкладень на старті та системної операційної підтримки. Після кадрового та технічного розгортання відділу ключовим вектором стане формування цифрової екосистеми компанії, що включає розробку веб-платформи та запуск багаторівневої рекламної стратегії.

Розрахунок інвестицій, необхідних для запуску маркетингового офісу, представлено нижче. Аналітичний підхід до формування бюджету базується на

принципі мінімальної достатності для забезпечення високої продуктивності персоналу.

Таблиця 3.5 — Кошторис формування маркетингового департаменту (тис. грн)

Категорія витрат	Складові елементи	Обсяг інвестицій
Капітальні (разові) вкладення	Меблеве оснащення робочих місць	32,75
	Комп'ютерна техніка та периферія	95,00
	Комунікаційне обладнання	6,00
Усього капітальних витрат		133,75
Операційні витрати (річний цикл)	Оренда офісного простору	72,00
	Фонд оплати праці (2 фахівці)	264,00
	Соціальні відрахування (ЄСВ 22%)	58,08
	Матеріально-технічне забезпечення	1,00
	Телекомунікації та інтернет	9,80
	Технічне обслуговування та комунальні платежі	11,50
	Усього операційних витрат	
ЗАГАЛЬНИЙ БЮДЖЕТ (1-й рік)		550,13

Джерело: складено та систематизовано автором на основі результатів дослідження

Структура витрат демонструє, що основна питома вага (майже 76%) припадає на операційні витрати, пов'язані з підтримкою людського капіталу. Це підкреслює інтелектуальну орієнтованість маркетингової підсистеми: основна цінність генерується не обладнанням, а фахівцями, які формують стратегію просування.

Наступним етапом модернізації є створення інтерактивного B2B-порталу. Для промислового підприємства веб-сайт є інструментом первинної верифікації надійності в очах замовників. Для реалізації цього завдання обрано партнерство з агентством SMMSTUDIO.

Економічна доцільність веб-розробки підтверджується методом аналогій. Досвід підприємств зі схожою ціновою політикою показує, що органічний трафік після SEO-оптимізації забезпечує високий коефіцієнт конверсії (близько 7,2%). При інвестиціях у 94 тис. грн (без урахування підтримки) прогнозний дохід від

прямих угод через сайт може перевищити 1,6 млн грн, що свідчить про рентабельність інвестицій (ROI) на рівні 1260%.

Таблиця 3.6 — План-графік та бюджет розробки корпоративного веб-ресурсу

№	Назва етапу розробки	Трудомісткість (год)	Вартість (тис. грн)
1	Глибинний аналіз ніші та проектування структури	15 – 18	13,00
2	Створення прототипу та технічна документація	30 – 40	10,50
3	Дизайн-концепція та візуалізація інтерфейсів	20 – 24	17,00
4	Програмна реалізація та верстка	40 – 45	20,00
5	Налаштування аналітики та SEO-фундаменту	25 – 27	23,00
6	Реліз, хостинг та навчання персоналу	15 – 22	10,50
7	Технічний супровід та адміністрування (12 міс.)	48 – 96	33,60
	РАЗОМ	193 – 272 год	127,60

Джерело: складено та систематизовано автором на основі результатів дослідження

Важливим компонентом є медійна присутність у професійному середовищі. План розміщення нативного контенту в ділових виданнях дозволяє сформувати експертний імідж компанії.

Таблиця 3.7 — Програма медійної активності у спеціалізованих виданнях

Ресурс	Трафік (доба)	Формат просування	Періодичність	Бюджет (рік), грн
«The page»	65 000	Бізнес-кейс (нативна стаття)	1 раз / 6 міс.	55 000
«NV. Бізнес»	27 000	Таргетована банерна реклама	1 раз / 3 міс.	10 000
«Companion UA»	8 900	Верхній Wide-банер	Щомісяця	9 000
«КОМПАСС»	8 400	Товарний огляд на маркетплейсі	Щомісяця	7 200
«Пр. підприємець»	7 800	Поп-андери та розтяжки	Щомісяця	14 400
РАЗОМ				95 600

Джерело: складено та систематизовано автором на основі результатів дослідження

Аналіз рекламних витрат за формулою Ж.-Ж. Ламбена вказує на те, що медійна кампанія здатна забезпечити приріст річного доходу на 0,82%. Кожна гривня, вкладена в професійні онлайн-видання, генерує 4,1 грн валового доходу за рахунок залучення великих промислових контрагентів. Зведена оцінка прогнозованого ефекту відображена в таблиці 3.8.

Таблиця 3.8 — Прогноз ефективності маркетингових інвестицій

Захід	Витрати (грн)	Очікуваний дохід (грн)	Рентабельність
Організація відділу та аналітика	550 130,0	1 608 000,0	237,3%
Цифрова платформа (сайт + SEO)	94 000,0	входить у заг. ефект	—
Експлуатація та підтримка сайту	33 600,0	входить у заг. ефект	—
Контекстна реклама (Smart-кампанії)	7 158,8	548 160,0	7 659%
Медійна кампанія у бізнес-ЗМІ	95 600,0	387 350,0	305,2%

Джерело: складено та систематизовано автором на основі результатів дослідження

Інтеграція проекту змінить структуру балансу та звіт про фінансові результати. Прогнозний вплив на ключові показники господарської діяльності представлено у порівнянні з базовим періодом (млн грн).

Таблиця 3.9 — Прогнозні показники діяльності

Показник	2025 рік (факт)	Прогноз з проектом	Динаміка, %
Чиста виручка від реалізації	555,54	558,09	+0,5
Операційна собівартість	508,38	509,39	+0,2
Валовий фінансовий результат	47,17	48,70	+2,2
Комерційні та адмінвитрати	20,83	21,61	+3,8
Чистий прибуток	20,63	21,65	+6,8

Джерело: складено та систематизовано автором на основі результатів дослідження

Аналітичні висновки на основі таблиці 3.9 свідчать про випереджаючі темпи зростання прибутку (6,8%) щодо темпів зростання доходу (0,5%). Це вказує на якісну оптимізацію витрат та підвищення маржинальності продажів. Маркетингові заходи дозволяють не просто продавати більше, а продавати

«дорожче» або «ефективніше», знижуючи питому вагу витрат на залучення клієнта в довгостроковій перспективі.

Підсумкова оцінка демонструє якісне покращення параметрів ринкової стійкості (див. Таблицю 3.10).

Таблиця 3.10 — Індикатори маркетингової та фінансової ефективності

Індикатор	Базове значення	Прогнозне значення	Ріст, %
Рентабельність продукції	3,99%	4,25%	+6,5
Маржа продажів	3,71%	3,88%	+4,5
Витрати місткість 1 грн продукції	0,92 грн	0,88 грн	-3,8
Питома вага витрат на маркетинг	0,0078%	0,0153%	+196,9
Продуктивність праці (тис. грн/чол)	14 309,9	15 014,7	+4,9

Джерело: складено та систематизовано автором на основі результатів дослідження

Результати розрахунків підтверджують, що модернізація маркетингової підсистеми є високоефективним інвестиційним проєктом. Зростання рентабельності реалізованої продукції на 6,5% та підвищення продуктивності праці свідчать про те, що ТОВ «Запоріжпромгруп» отримає потужний важіль для стабільного масштабування. Збільшення питомої ваги витрат на маркетинг майже вдвічі є виправданим кроком, оскільки він супроводжується зростанням виручки на одиницю маркетингових витрат, що в кінцевому підсумку капіталізує бренд підприємства.

ВИСНОВОК

У результаті проведеного дипломного дослідження було розв'язано важливе науково-прикладне завдання щодо діагностики та вдосконалення маркетингової діяльності підприємства в умовах ринкової турбулентності. Сформульовані висновки відображають логіку дослідження від теоретичного базису до практичного впровадження:

1. Теоретико-методологічне обґрунтування маркетингової підсистеми. Доведено, що маркетингова підсистема не є ізольованим набором інструментів, а виступає інтегральною, відкритою та адаптивною частиною загальної системи управління підприємством. Вона забезпечує «інтерфейс» взаємодії внутрішнього середовища компанії із зовнішнім ринковим оточенням. Уточнено, що для суб'єктів господарювання, які працюють у сегменті B2B, маркетингова підсистема повинна базуватися на засадах маркетингу відносин та репутаційного менеджменту. Це дозволяє трансформувати стандартні функції просування у механізм забезпечення ринкової стійкості, де кожен елемент комплексу маркетингу (4P) працює на мінімізацію ризиків та максимізацію цінності для клієнта.

2. Аналіз фінансово-економічної стійкості та динаміки розвитку. Комплексна діагностика підприємства за період 2023–2025 рр. продемонструвала стрімке зростання масштабів діяльності: чистий дохід від реалізації зріс з 203,8 млн грн до прогнозованих 555,5 млн грн. Незважаючи на воєнні ризики та нестабільність логістичних ланцюгів, підприємство зберігає високу фінансову автономність та платоспроможність. Однак детальний аналіз виявив системну проблему: темпи зростання витрат на збут (+92,7% у 2024 р.) випереджають темпи зростання виручки, що призводить до поступового зниження рентабельності кожної інвестованої гривні. Це підтверджує, що поточна модель розвитку є екстенсивною і потребує переходу до інтенсивних методів управління маркетинговими активами.

3. Критична оцінка стану маркетингової підсистеми та ідентифікація бар'єрів. Встановлено, що на підприємстві панує «виробнича» орієнтація, де маркетинг розглядається як допоміжна, а не стратегічна функція. Ключовими деструктивними факторами в управлінні підсистемою визначено:

– Функціональний розрив: через відсутність окремого маркетингового підрозділу професійні функції (аналіз ринку, сегментація, позиціонування) виконуються фрагментарно працівниками відділу збуту, що знижує якість стратегічних рішень.

– Комунікаційний вакуум: відсутність офіційного вебресурсу в 2026 році є критичним недоліком, що нівелює довіру нових партнерів та обмежує участь у міжнародних проектах.

– Реактивність стратегії: маркетингові заходи впроваджуються лише як реакція на виклики (наприклад, зміна умов тендерів), що не дозволяє компанії формувати ринковий попит самостійно.

– Логістична залежність: висока частка витрат на сторонніх перевізників у структурі збуту суттєво знижує цінову конкурентоспроможність.

4. Обґрунтування стратегії вдосконалення та проектних пропозицій. Для подолання виявлених дефіцитів у третьому розділі запропоновано комплексну програму модернізації маркетингової підсистеми. Вона базується на трьох векторах:

– Організаційний: формування відділу маркетингу з чітким розподілом функцій (тендерний супровід, аналітика, digital-маркетинг). Це дозволить професіоналізувати роботу з клієнтами.

– Інформаційно-технологічний: розробка сучасного корпоративного порталу та інтеграція інструментів контекстної реклами (Google Ads) та SEO-просування. Це забезпечить вихід на нові географічні ринки за межами Запорізького регіону.

– Брендінговий: трансформація спортивного маркетингу та соціальної відповідальності у цілісну PR-стратегію, що зміцнить нематеріальні активи підприємства.

5. Економічна ефективність та прогнозні результати. Проведене моделювання майбутніх фінансових результатів довело, що запропоновані інвестиції в диджиталізацію та кадрове підсилення маркетингу мають високий рівень окупності. Прогнозується, що впровадження проекту дозволить підвищити рентабельність маркетингових витрат (ROMI) та стабілізувати показник віддачі збутових витрат. Завдяки автоматизації маркетингових процесів та залученню нових контрагентів через цифрові канали, ТОВ «Запоріжпромгруп» зможе забезпечити сталий розвиток навіть за умови збереження високої невизначеності зовнішнього середовища.

Узагальнюючи, реалізація запропонованих заходів забезпечить перехід від пасивного утримання ринкової частки до активної експансії, що є необхідною умовою довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

Підсумовуючи результати проведеного дослідження, слід підкреслити, що запропонований комплекс заходів із модернізації маркетингової підсистеми не є простою сукупністю технічних рішень, а виступає фундаментом для стратегічної трансформації всього бізнесу. Впровадження інноваційних інструментів диджиталізації у поєднанні з інституційною розбудовою маркетингового підрозділу дозволить підприємству не лише подолати виявлені функціональні розриви, а й сформувати унікальний ціннісний орієнтир для партнерів у B2B-сегменті. Таким чином, перехід до науково обґрунтованої маркетингової моделі управління стане головним драйвером конвертації виробничого потенціалу компанії у стійкі ринкові переваги, що в умовах динамічної післявоєнної відбудови економіки України забезпечить підприємству статус лідера галузі та гарантовану фінансову стабільність у довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В., Холод В. В. Маркетинговий менеджмент : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2023. 384 с.
2. Бутенко Н. В. Маркетинг : підручник. Київ : Кнорус, 2021. 345 с.
3. Виноградова О. В., Євтушенко Н. О. Стратегічний маркетинг : навч. посіб. Київ : Ліра-К, 2022. 256 с.
4. Гаркавенко С. С. Маркетинг : підручник. Київ : Ліра-К, 2022. 720 с.
5. Герасимчук В. Г. Маркетинг: теорія і практика : навч. посіб. Київ : Вища школа, 2021. 327 с.
6. Господарський кодекс України : Закон України від 16.01.2003 № 436-IV. Дата оновлення: 01.01.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (дата звернення: 06.05.2026).
7. ДСТУ 8302:2015. Інформація та документація. Бібліографічне посилання. Загальні положення та правила складання. Київ, 2016. 16 с.
8. Євдокимов В. В., Гришова О. Ю. Цифровий маркетинг: стратегії та інструменти : монографія. Житомир : ЖДТУ, 2023. 256 с.
9. Заболотна О. В. Планування маркетингу на підприємстві : навч. посіб. Львів : Магнолія 2006, 2024. 214 с.
10. Ілляшенко С. М. Маркетингова товарна політика : підручник. Суми : Університетська книга, 2021. 416 с.
11. Котлер Ф., Келлер К. Л. Маркетинг менеджмент / пер. з англ. Павленко А. Ф. Київ : Хімджест, 2021. 720 с.
12. Крикавський Є. В., Косар Н. С. Промисловий маркетинг : підручник. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2022. 428 с.
13. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2021. 523 с.
14. Литовченко І. В. Інтернет-маркетинг : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2022. 232 с.

15. Маркетингова стратегія підприємства: формування та реалізація : монографія / за ред. проф. В. Г. Спиридонова. Дніпро : Пороги, 2021. 312 с.
16. Маркетингове управління розвитком підприємств в умовах цифровізації : монографія / С. П. Зозульов та ін. Київ : КНЕУ, 2024. 296 с.
17. Окландер М. А. Цифровий маркетинг — модель маркетингу ХХІ сторіччя : монографія. Одеса : Астропринт, 2024. 280 с.
18. Павленко А. Ф., Решетілова Т. В. Маркетинговий менеджмент : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2021. 412 с.
19. Пилипчук В. П., Данько Н. І. Комунікаційна політика підприємства : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2023. 288 с.
20. Податковий кодекс України : Закон України від 02.12.2010 № 2755-VI. Дата оновлення: 01.01.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (дата звернення: 06.05.2026).
21. Про захист від недобросовісної конкуренції : Закон України від 07.06.1996 № 236/96-ВР. Дата оновлення: 01.01.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/236/96-вр> (дата звернення: 06.05.2026).
22. Про публічні закупівлі : Закон України від 25.12.2015 № 922-VIII. Дата оновлення: 15.02.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19> (дата звернення: 06.05.2026).
23. Про рекламу : Закон України від 03.07.1996 № 270/96-ВР. Дата оновлення: 01.01.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/270/96-вр> (дата звернення: 06.05.2026).
24. Решетнікова І. Л. Маркетингова стратегія підприємства : підручник. Київ : Знання, 2021. 350 с.
25. Ромат Є. В. Основи реклами : навч. посіб. Київ : Студцентр, 2022. 288 с.
26. Савицька Н. Л. Маркетингові комунікації : підручник. Харків : ХДУХТ, 2021. 420 с.
27. Смиричинський В. В. Логістичний менеджмент : навч. посіб. Тернопіль : ТНЕУ, 2022. 310 с.

28. Старостіна А. О. Маркетингові дослідження : навч. посіб. Київ : Знання, 2021. 320 с.
29. Сучасний маркетинг: теорія, методологія, практика : монографія / за заг. ред. О. С. Світличного. Харків : Вид-во ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2022. 450 с.
30. Теплов С. В. Планування маркетингових бюджетів : навч. посіб. Київ : Академія, 2023. 198 с.
31. Україна в цифрах. 2024 : стат. зб. / Держ. Служба Статистики України. Київ, 2025. 240 с.
32. Управління маркетинговою діяльністю в умовах неовизначеності : монографія / за ред. проф. О. М. Азарян. Київ : ЦУЛ, 2024. 312 с.
33. Федорченко А. В. Система маркетингових досліджень : монографія. Київ : КНЕУ, 2023. 264 с.
34. Фінансова звітність ТОВ «Запоріжпромгруп» за 2023–2025 рр. (внутрішній документ підприємства).
35. Цогла О. О. Економіка та управління підприємством : навч. посіб. Львів : Новий Світ-2000, 2023. 432 с.
36. Чухрай Н. І. Товарна інноваційна політика : підручник. Київ : Кондор, 2021. 352 с.
37. Ахак N. Development of multi-agent system of neural network diagnostics and remote monitoring of patient. Eastern-European Journal of Enterprise Technologies. 2021. Vol. 4. No 9(112). P. 4–11.
38. Garfield E. More on the ethics of scientific publication: abuses of authorship attribution and citation amnesia undermine the reward system of science. Essays of an information scientist. URL: <http://www.garfield.library.upenn.edu/essays/v5p621y1981-82.pdf> (Last accessed: 06.05.2026).

ПЕРЕЛІК ГРАФІЧНОГО МАТЕРІАЛУ

№п/п	Назва листу	Кількість сторінок
1.	Структурна схема кваліфікаційної (бакалаврської) роботи	1
2.	Діагностика економічної ефективності підприємства	1
3.	Ключові маркери ефективності: фінанси, прибутковість, динаміка	1
4.	Стратегічний профіль внутрішнього середовища (SNW-аналіз)	1
5.	PEST-аналіз	1
6.	Оцінка конкурентоспроможності підприємства	1
7.	Кількісна оцінка ефективності маркетингової діяльності	1
8.	Комплексний план модернізації маркетингової стратегії підприємства	1
9.	Цифровізація комунікаційних каналів підприємства	1
10.	Розробка комплексу заходів з оптимізації маркетингової підсистеми підприємства в сегменті B2B	1
11.	Зведена оцінка прогнозованого ефекту	1
12.	Апробація результатів дослідження	1
	Всього	12