МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ МІЖНАРОДНОЇ ЕКОНОМІКИ
КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ ТА МІЖНАРОДНОЇ ЛОГІСТИКИ

Допущено до захисту
Завідувач кафедри
маркетингу та міжнародної логістики
_____

д.е.н., професор Саєнсус М.А.
«_____»_____2026р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня
бакалавр
зі спеціальності 075 «Маркетинг»
за освітньою програмою «Маркетинг та міжнародна логістика»

на тему: **«Удосконалення маркетингової діяльності ТОВ «НАВІТРАНС»»**

Виконавець:

студент ФМЕ
Ридванський Максим Віталійович
……/підпис/

Науковий керівник:

к.е.н., доц
Рулінська Ольга Володимирівна
/підпис/

Одеса 2026

ЗМІСТ

ВСТУП…… 3

РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА …… 6

1.1. Сутність і значення маркетингової діяльності для підприємств в умовах невизначеності …… 6

1.2. Поняття та складові комплексу маркетингу підприємства…….. 15

1.3. Значення та основні інструменти управління маркетинговою діяльністю…… 26

Висновки до розділу І……. 35

РОЗДІЛ ІІ. ДОСЛІДЖЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «НАВІТРАНС»…….. 37

2.1. Характеристика організаційно-економічних особливостей діяльності ТОВ «НАВІТРАНС»…….. 37

2.2. Аналіз маркетингового середовища ТОВ «НАВІТРАНС» …… 46

2.3. Дослідження комплексу маркетингу ТОВ «НАВІТРАНС»…… 62

Висновки до розділу ІІ…… 70

РОЗДІЛ ІІІ. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «НАВІТРАНС» ..…… 72

3.1. Пропозиції щодо удосконалення організації та управління маркетинговою діяльністю ТОВ «НАВІТРАНС»……..… 72

3.2. Основні напрями та інструментарій оптимізації маркетингової діяльності ТОВ «НАВІТРАНС» у цифровому середовищі ……. 77

3.3. Заходи з удосконалення комунікативної політики ТОВ «НАВІТРАНС» на ринку будівельних матеріалів…….. 83

Висновки до розділу ІІІ……... 91

ВИСНОВКИ…… 93

Список використаних джерел…….. 97

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасний етап функціонування вітчизняного бізнесу відбувається в умовах безпрецедентної інституційної турбулентності, зумовленої руйнівними наслідками воєнного стану та одночасною необхідністю оперативного розгортання процесів повоєнного відновлення критичної інфраструктури. У таких специфічних реаліях традиційні підходи до організації збуту втрачають свою дієвість, що зумовлює трансформацію маркетингу із суто прикладної комерційної функції у базову філософію ведення бізнесу та ключову архітектуру стратегічного менеджменту. Концепція ринкової орієнтації суб'єктів господарювання в зонах підвищеного ризику доводить, що здатність підприємства адаптувати свій внутрішній потенціал до перманентних коливань зовнішнього середовища є єдиним безальтернативним інструментом збереження його конкурентоспроможності.

Особливої гостроти питання модернізації маркетингових інструментів набуває в сегменті B2B, зокрема на ринку постачання інертних будівельних матеріалів (щебінь, пісок, відсів), де ринкова поведінка контрагентів визначається жорсткими вимогами щодо ціноутворення, точного дотримання графіків і мінімізації трансакційних витрат. У зв'язку з цим виникає об'єктивна необхідність інтеграції класичного комплексу маркетингу з логістичними системами управління матеріальними потоками, гнучкого переформатування маржинальної рентабельності, оптимізації товарного портфеля та оперативного коригування каналів розподілу.

Водночас цифровізація економічного простору формує нові вимоги до взаємодії зі споживачами - сучасний маркетинг-мікс має базуватися на розгортанні інтерактивних цифрових платформ, автоматизації клієнтського сервісу та зміщенні акцентів у бік персоналізованого інформаційного супроводу контрагентів задля формування їх довгострокової лояльності.

Теоретико-методологічні засади дослідження ринкової орієнтації, формування комплексів маркетингу та управління комунікативними й

логістичними процесами підприємств у кризових умовах та в епоху цифровізації закладені у наукових працях вітчизняних вчених, зокрема: А. Ф. Павленка, А. В. Войчака, В. Я. Кардаша, М. Ю. Антонченка, Є. В. Крикавського, Т. О. Примак, Н. В. Куденко, Л. В. Балабанової, І. Л. Решетнікової, а також у дослідженнях О. В. Рулінської.

Необхідність пошуку дієвих інструментів для подолання кризових тенденцій, адаптації до нових вимог цифрового середовища та забезпечення стійкості ТОВ «НАВІТРАНС» через удосконалення маркетингової діяльності визначає вибір теми, об'єкт, предмет та цільову спрямованість даної кваліфікаційної роботи.

Мета роботи: Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних положень, методичних підходів та науково-прикладних рекомендацій щодо удосконалення маркетингової діяльності ТОВ «НАВІТРАНС».

Завдання роботи: реалізація поставленої мети обумовила вирішення наступних завдань кваліфікаційної роботи:

— визначити сутність і значення маркетингової діяльності для підприємств в умовах ринкової невизначеності;

— розкрити теоретичне поняття та ключові складові комплексу маркетингу підприємства;

— дослідити значення та основні інструменти управління маркетинговою діяльністю на сучасному етапі;

— надати організаційно-економічну характеристику особливостей діяльності ТОВ «НАВІТРАНС»;

— здійснити глибокий аналіз маркетингового середовища функціонування ТОВ «НАВІТРАНС»;

— дослідити практичні складові комплексу маркетингу ТОВ «НАВІТРАНС» та виявити наявні деструктивні чинники;

— розробити пропозиції щодо удосконалення безпосередньої організації та управління маркетинговою діяльністю ТОВ «НАВІТРАНС»;

— визначити основні напрями та обґрунтувати інструментарій оптимізації маркетингової діяльності ТОВ «НАВІТРАНС» у цифровому середовищі;

— запропонувати прикладні заходи з удосконалення комунікативної політики ТОВ «НАВІТРАНС» на ринку будівельних матеріалів.

Об'єкт роботи: є процеси маркетингової діяльності ТОВ «НАВІТРАНС» та заходи з її удосконалення.

Предмет роботи: є сукупність теоретичних, методичних та прикладних положень щодо аналізу та удосконалення маркетингової діяльності підприємства.

Методи дослідження: методи аналізу та синтезу, історичного та логічного підходів, наукової абстракції, загальнонауковий діалектичний метод пізнання маркетингової діяльності, SWOT-аналіз (для визначення стратегічних позицій підприємства), методи експертного оцінювання, економіко-математичного моделювання, групування, порівняння, економіко-статистичного аналізу та графічного представлення результатів

Інформаційна база законодавчі і нормативні акти з питань регулювання господарської діяльності підприємств в Україні, дані офіційних статистичних джерел, монографії та періодична література з маркетингу, а також внутрішня фінансова та управлінська звітність ТОВ «НАВІТРАНС».

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (56 найменувань). Загальний обсяг роботи становить 101 сторінок. Основний зміст викладено на 90 сторінках. Робота містить 40 таблиць та 14 рисунків.

РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність і значення маркетингової діяльності для підприємств в умовах невизначеності.

Сучасне підприємницьке середовище характеризується безпрецедентним рівнем нестабільності та невизначеності. Глобальні технологічні трансформації, зміна споживчих пріоритетів, пандемічні наслідки, геополітична напруженість і, зокрема для України, реалії повномасштабного воєнного вторгнення – усі ці чинники докорінно змінили умови господарювання та вимагають від підприємств якісно нових підходів до управління ринковою поведінкою.

Маркетингова діяльність у цьому контексті набуває особливого стратегічного значення. Вона перестає бути виключно функцією просування товарів і перетворюється на системний механізм адаптації підприємства до зовнішніх збурень, збереження конкурентоспроможності та забезпечення тривалого розвитку.

Питання сутності маркетингу, його функцій і методів активно досліджувалися такими вченими, як А. Ф. Павленко, А. В. Войчак, В. Я. Кардаш, Є. В. Крикавський, Т. О. Примак, Н. В. Куденко, Л. В. Балабанова та ін. Водночас питання маркетингового управління в умовах крайньої невизначеності, притаманної воєнному та кризовому стану економіки, залишаються недостатньо опрацьованими й потребують подальшого наукового осмислення.

Концепція маркетингу пройшла тривалий шлях еволюції – від простого збутового інструменту до комплексної системи управління ринковою діяльністю. Вітчизняна наукова думка пропонує різноманітні трактування маркетингу, кожне з яких акцентує увагу на тому чи іншому аспекті цієї багатогранної категорії.

А. Ф. Павленко і А. В. Войчак визначають маркетинг як «концепцію управління, що орієнтує виробничо-збутову та науково-дослідну діяльність підприємства на задоволення потреб конкретних споживачів і досягнення на цій

основі головної мети – отримання прибутку» [1, с. 14]. Дане визначення підкреслює двоєдину природу маркетингу: з одного боку, це задоволення споживачів, з іншого – забезпечення комерційних результатів.

В. Я. Кардаш розглядає маркетинг як «систему поглядів і практичних дій, спрямованих на раціональне використання ресурсів виробника задля повнішого задоволення потреб споживачів і суспільства в цілому» [2, с. 9]. Такий підхід вказує на соціальну відповідальність маркетингу як важливу складову сучасної ділової практики.

Є. В. Крикавський пропонує розглядати маркетинг у системі логістичного мислення, наголошуючи на важливості інтеграції збутових і постачальницьких ланцюгів у єдину систему потокового управління [3, с. 47]. Ця ідея набуває особливої актуальності в умовах нестабільності, коли порушення ланцюгів постачання стає однією з ключових загроз для підприємств.

Т. О. Примак підкреслює комунікаційний вимір маркетингу, вказуючи, що «маркетингові комунікації є системою, яка забезпечує двосторонній обмін інформацією між підприємством та ринком» [4, с. 23]. У контексті цифрової трансформації цей підхід набуває нового змісту: комунікації стають миттєвими, інтерактивними і глобальними.

Н. В. Куденко розглядає маркетингові стратегії як механізм ефективного позиціонування підприємства у конкурентному середовищі, що дозволяє йому формувати стійкі конкурентні переваги. Дослідниця стверджує, що «стратегічний маркетинг є не просто плануванням, а постійним процесом адаптації до змін ринкового середовища» [5, с. 67].

Аналіз наведених підходів дозволяє визначити маркетингову діяльність підприємства як це системну сукупність управлінських рішень, аналітичних процесів, комунікаційних заходів і організаційних механізмів, спрямованих на дослідження ринкового середовища, формування ринкових пропозицій та забезпечення довгострокових конкурентних позицій підприємства в умовах мінливого зовнішнього оточення.

Маркетингова діяльність підприємства реалізується через взаємопов'язану систему функцій, кожна з яких виконує специфічні завдання у межах загальної ринкової стратегії (рис. 1.1). Л. В. Балабанова виокремлює чотири базові функції маркетингу, що утворюють замкнений управлінський цикл [6, с. 31–35].

МАРКЕТИНГОВА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА			
Аналітична функція	Виробнича функція	Збутова функція	Управлінська функція
Дослідження ринку, споживачів, конкурентів	Розробка товару, контроль якості, ціноутворення	Організація збуту, сервіс, просування	Планування, контроль, комунікації
Комплекс маркетингу (4P): Продукт – Ціна – Розподіл – Просування			

Рис. 1.1. Функціональна система маркетингової діяльності підприємства (Джерело: складено автором на основі [1; 6])

Аналітична функція передбачає комплексне дослідження ринку: вивчення попиту та пропозиції, ідентифікацію цільових сегментів, аналіз конкурентного середовища, дослідження споживчої поведінки та прогнозування ринкових тенденцій. В умовах невизначеності саме ця функція набуває критичного значення, оскільки точність маркетингових рішень прямо залежить від якості інформаційної бази.

Виробнича функція охоплює розробку нових товарів і послуг, управління якістю, організацію матеріально-технічного постачання та ціноутворення. Вона є сполучною ланкою між результатами аналізу ринку і конкретними ринковими пропозиціями підприємства.

Збутова функція включає організацію системи товароруху, вибір каналів розподілу, управління торговельними посередниками, забезпечення сервісного обслуговування та стимулювання збуту. В умовах воєнного стану в Україні ця функція зазнала суттєвої трансформації: підприємства змушені оперативно переорієнтовувати збутові канали, шукати нові ринки збуту, активно розвивати онлайн-торгівлю.

Управлінська функція забезпечує планування маркетингових заходів, організацію маркетингової служби, контроль за виконанням планів та

координацію всіх маркетингових процесів. Саме вона трансформує маркетинг із набору окремих дій у цілісну систему управління ринковою поведінкою підприємства.

Ефективна маркетингова діяльність базується на системі принципів, що відображають її фундаментальні засади. До основних принципів маркетингу належать: орієнтація на потреби споживача; цілеспрямованість на кінцевий результат; комплексність підходу (інтеграція всіх елементів маркетинг-міксу); гнучкість і адаптивність; науковість аналізу та прийняття рішень; взаємна вигода для виробника і споживача.

В умовах невизначеності особливого значення набувають принципи гнучкості й адаптивності. Підприємство, яке може швидко переглядати свої маркетингові стратегії у відповідь на зміну зовнішніх умов, отримує суттєву конкурентну перевагу.

Невизначеність як категорія характеризує такий стан ринкового середовища, за якого підприємство не має достатньої інформації для точного прогнозування майбутнього й не може точно передбачити наслідки своїх рішень. Дослідники розрізняють три рівні невизначеності: ризик (ймовірності відомі), власне невизначеність (ймовірності невідомі) та повну невизначеність (неможливість прогнозування).

І. Л. Решетнікова зазначає, що маркетингова діяльність в умовах кризи і невизначеності суттєво відрізняється від стандартної, оскільки вимагає більшої оперативності, готовності до кардинальної переорієнтації та зосередження на пріоритетах виживання і збереження ключових ринкових позицій [7, с. 112].

Основними джерелами невизначеності для українських підприємств у сучасних умовах є: воєнний конфлікт і пов'язані з ним логістичні, виробничі та соціальні обмеження; інфляція та валютна нестабільність; зміна структури попиту внаслідок вимушеної міграції населення; порушення ланцюгів постачання; нестача кваліфікованих кадрів; кіберзагрози.

Маркетинг в умовах невизначеності має ряд характерних рис: скорочення горизонту планування; підвищена увага до управління витратами; перенесення

акценту з залучення нових клієнтів на утримання наявних; активне використання цифрових каналів комунікації; орієнтація на ціннісну пропозицію, а не лише на ціну.

Таблиця 1.1.

Адаптивні маркетингові стратегії в умовах невизначеності

Чинники невизначеності	**Адаптивні маркетингові стратегії**	**Очікуваний результат**
Воєнні ризики	Антикризовий маркетинг	Збереження ринкової частки
Економічна нестабільність	Ціннісно-орієнтований маркетинг	Лояльність споживачів
Цифрова трансформація	Діджитал-маркетинг	Розширення каналів збуту
Зміна поведінки споживачів	Персоналізований маркетинг	Зростання конверсії
Логістичні обмеження	Омніканальний маркетинг	Диверсифікація ринків

Джерело: розроблено автором

Дослідження О. В. Зозульова та Ю. В. Нестерової свідчать, що ринкова орієнтація підприємства залишається ключовим фактором успіху навіть в умовах кризи [8, с. 55]. Підприємства з чітко вираженою ринковою орієнтацією демонструють вищу здатність до адаптації, краще утримують клієнтів і швидше відновлюються після кризових потрясінь.

Важливим аспектом маркетингу в умовах невизначеності є антикризовий маркетинговий менеджмент. Він передбачає розробку та реалізацію маркетингових планів, спрямованих на подолання кризових явищ, мінімізацію збитків та забезпечення умов для відновлення і зростання після стабілізації ситуації.

Адаптивна маркетингова стратегія – це гнучка система ринкових рішень, яка дозволяє підприємству оперативно перебудовувати свою ринкову поведінку у відповідь на зміни зовнішнього середовища, зберігаючи при цьому стратегічний вектор розвитку. Її ключова відмінність від традиційної стратегії – наявність механізмів швидкого перегляду та коригування.

Серед основних інструментів адаптивного маркетингу особливе місце посідає SWOT-аналіз, який дозволяє систематизувати інформацію про сильні та

слабкі сторони підприємства, а також можливості й загрози зовнішнього середовища. В кризових умовах SWOT-аналіз рекомендується проводити щоквартально або навіть щомісячно.

Таблиця 1. 2.

SWOT-матриця маркетингових стратегій підприємства в умовах невизначеності

SWOT	**Можливості (O)**	**Загрози (T)**
Сильні сторони (S)	**SO:** Використання сильних сторін для захоплення нових ринків; розвиток цифрових каналів збуту; вихід на експортні ринки	**ST:** Диверсифікація продуктового портфеля; зниження залежності від одного ринку; брендинг стабільності
Слабкі сторони (W)	**WO:** Партнерство з технологічними компаніями; залучення інвестицій для оцифрування маркетингу; навчання персоналу	**WT:** Антикризовий маркетинговий план; оптимізація витрат на маркетинг; фокус на утриманні наявних клієнтів

Джерело: складено автором

Ще одним важливим інструментом є сценарне планування. Воно передбачає розробку кількох альтернативних сценаріїв розвитку ринкової ситуації (оптимістичного, реалістичного, песимістичного) та відповідних маркетингових відповідей на кожен із них. Такий підхід значно скорочує час реакції підприємства на зміни.

Ціннісно-орієнтований маркетинг набуває особливого значення в умовах зниження купівельної спроможності споживачів. Він передбачає чітке формулювання та комунікацію унікальної цінності пропозиції підприємства, що дозволяє утримувати клієнтів навіть за умов цінового тиску з боку конкурентів.

Управління лояльністю клієнтів є ще одним критичним напрямом в умовах нестабільності. За даними досліджень, утримання наявного клієнта обходиться підприємству в 5–7 разів дешевше, ніж залучення нового. Саме тому в кризових умовах підприємства, які зосереджують ресурси на програмах лояльності, демонструють кращі фінансові результати.

Партнерський маркетинг і кобрендинг дають можливість об'єднувати ресурси кількох підприємств для спільного просування товарів і послуг, що

суттєво знижує маркетингові витрати кожного з партнерів. В умовах дефіциту ресурсів цей підхід стає особливо привабливим.

Цифровий маркетинг є однією з найдинамічніших сфер сучасної маркетингової практики. В умовах невизначеності він виступає не лише як додатковий інструмент просування, а як стратегічна платформа для забезпечення ринкової присутності підприємства.

Г. В. Кифяк наголошує, що цифрові маркетингові технології дозволяють підприємствам забезпечувати безперервний зв'язок зі споживачами навіть в умовах фізичних обмежень, зокрема карантинних і воєнних [9, с. 88]. Це є принципово важливим у ситуації, коли традиційні канали збуту та комунікацій виявляються недоступними або неефективними.

Ключовими інструментами цифрового маркетингу є: пошукова оптимізація (SEO) та контекстна реклама; SMM (маркетинг у соціальних мережах); email-маркетинг; контент-маркетинг; таргетована реклама; маркетинг у месенджерах; відеомаркетинг.

Цифровий маркетинг має низку безперечних переваг перед традиційним: можливість точного таргетування цільової аудиторії; вимірюваність результатів у реальному часі; відносно низька вартість залучення клієнта; здатність до оперативного коригування кампаній; глобальне охоплення ринків (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Порівняльний аналіз підходів до маркетингу

Критерій	Традиційний маркетинг	Маркетинг в умовах невизначеності	Цифровий маркетинг
Горизонт планування	Довгостроковий (3–5 років)	Короткостроковий, адаптивний	Реального часу
Орієнтація	На продукт / масовий ринок	На споживача, гнучкість	На дані, персоналізація
Канали комунікації	ТБ, преса, зовнішня реклама	Мультиканальні, кризові	Соцмережі, SEO, email
Вимірювання ефективності	Частка ринку, обсяг продажів	Лояльність клієнтів, Lifetime Value, адаптивність	CTR, ROI, конверсія
Реакція на зміни	Повільна	Швидка	Миттєва

Джерело: узагальнено автором на основі [1; 4; 9]

Для українських підприємств використання цифрових маркетингових інструментів у воєнний час набуває особливої стратегічної ваги. Вони дозволяють підтримувати зв'язок з аудиторією як в Україні, так і за кордоном – з-поміж численної діаспори та партнерів, що потенційно розширює ринки збуту.

Аналіз даних і штучний інтелект є новим фронтиром цифрового маркетингу. Використання великих даних для сегментації споживачів, персоналізації пропозицій і прогнозування поведінки клієнтів відкриває нові горизонти для підвищення ефективності маркетингових зусиль.

Повномасштабне вторгнення росії в Україну у лютому 2022 року поставило вітчизняний бізнес перед безпрецедентними викликами. Підприємства змушені були в стислі терміни переглянути свої маркетингові стратегії, перебудувати ланцюги постачання, знайти нові ринки збуту та адаптуватися до нових умов операційної діяльності.

Дослідження В. О. Коваленка та Л. М. Шульгіної, проведене у 2023–2024 роках, виявило ряд характерних тенденцій у маркетинговій практиці українських підприємств в умовах воєнного стану [10, с. 145]. По-перше, спостерігається масштабна цифровізація маркетингової діяльності: більшість підприємств, які раніше не мали розвиненої онлайн-присутності, активно розбудовують її. По-друге, зростає значення бренду як фактора довіри: в умовах невизначеності споживачі тяжіють до відомих і перевірених брендів.

По-третє, підприємства переорієнтовуються з масового на персоналізований маркетинг. Поглиблене розуміння потреб кожного сегменту аудиторії, врахування їх поточних психологічних та економічних обставин – все це стає основою ефективних маркетингових комунікацій. По-четверте, зростає роль корпоративної соціальної відповідальності: бізнес активно долучається до благодійної та волонтерської діяльності, що позитивно впливає на репутацію та лояльність споживачів.

Важливим напрямом маркетингових зусиль для підприємств є вихід на міжнародні ринки. Програми підтримки українського бізнесу з боку ЄС та інших партнерів відкривають нові можливості для просування вітчизняних товарів за

кордоном, а маркетинговий акцент на українському походженні продукту стає конкурентною перевагою для певних сегментів міжнародних ринків.

Цикл маркетингового управління підприємством в умовах невизначеності складається з 5 етапів, серед яких важливе місце займають аналіз середовища, сегментація, розробка стратегії, реалізація комплексу маркетингу та заходи контролю(рис.1.2.).

Рис.1.2. Цикл маркетингового управління підприємством в умовах невизначеності. (Джерело: розроблено автором на основі [5; 7])

Попри всі труднощі, воєнний час дав поштовх до розвитку інноваційних маркетингових підходів. Українські підприємства демонструють значну підприємницьку гнучкість: швидко освоюють нові ніші, переорієнтовуються на виробництво необхідних для обороноздатності країни товарів, знаходять нестандартні рішення для підтримки ринкової присутності. Це свідчить про формування нової підприємницької культури, що базується на адаптивності, стійкості та патріотичних цінностях.

Таким чином можна відзначити що маркетингова діяльність підприємства являє собою комплексну систему управлінських, аналітичних і комунікаційних процесів, спрямованих на дослідження ринкового середовища, формування конкурентних пропозицій і забезпечення довгострокового розвитку підприємства. Вона реалізується через чотири основні функції: аналітичну, виробничу, збутову та управлінську. В умовах невизначеності маркетинг трансформується з функції просування в стратегічний механізм адаптації підприємства до зовнішніх змін. Ключовими рисами маркетингу в нестабільному середовищі є скорочення горизонту планування, підвищена гнучкість, орієнтація на цінності споживача і збереження лояльності наявних клієнтів. Адаптивні маркетингові стратегії – антикризовий маркетинг, ціннісно-орієнтований

маркетинг, персоналізований маркетинг, омніканальний підхід – є ефективними інструментами ринкової поведінки підприємств у кризових умовах. Їх поєднання з методами сценарного планування та SWOT-аналізу дозволяє суттєво підвищити якість маркетингових рішень. Цифровий маркетинг є стратегічним активом для підприємств в умовах невизначеності, забезпечуючи безперервну ринкову присутність, вимірюваність результатів та оперативне коригування маркетингової діяльності. Для України цифровізація маркетингу є не просто трендом, а необхідністю. Українські підприємства в умовах повномасштабного воєнного вторгнення демонструють значну адаптивність маркетингової діяльності. Цифровізація, персоналізація, вихід на міжнародні ринки та акцент на цінностях – основні тенденції сучасного вітчизняного маркетингу. Попри надзвичайні виклики, ці тенденції закладають фундамент для посткризового відновлення та зростання.

1.2. Поняття та складові комплексу маркетингу підприємства

Маркетинговий комплекс (маркетинг-мікс) є одним із фундаментальних понять сучасної теорії та практики маркетингу. З моменту свого виникнення наприкінці 1950-х років ця концепція пройшла тривалий шлях еволюції: від класичного набору чотирьох інструментів (4P) до багаторівневих моделей, що враховують специфіку сфери послуг, цифрового середовища та поведінкової економіки. Сьогодні управління комплексом маркетингу є ключовою управлінською компетенцією підприємства, що безпосередньо визначає його конкурентоспроможність на ринку.

Теоретико-методологічні засади комплексу маркетингу глибоко досліджені в наукових працях провідних українських учених. Фундаментальний внесок у розробку цієї проблематики зробили А. Ф. Павленко і А. В. Войчак, В. Я. Кардаш, Є. В. Крикавський, Л. В. Балабанова, Т. О. Примак, Н. В. Куденко та інші дослідники. Водночас стрімка цифровізація економіки, трансформація споживчої поведінки та нові виклики українського ринку вимагають

переосмислення окремих концептуальних положень і адаптації практичного інструментарію.

Концепція маркетинг-міксу бере свій початок із праць американського вченого Нейла Бордена, який у 1953 році вперше вжив термін «маркетинговий мікс» для позначення сукупності ринкових інструментів підприємства. Подальшу систематизацію поняття здійснив Джером Маккарті, який у 1960 році запропонував класичну модель «4P»: Product (Продукт), Price (Ціна), Place (Місце/Розподіл), Promotion (Просування). Ця модель набула широкого визнання завдяки своїй простоті, системності й практичній спрямованості (рис. 1.3).

Рис. 1.3. Комплекс маркетингу підприємства [1]

А. Ф. Павленко і А. В. Войчак визначають маркетинговий комплекс як «сукупність контрольованих маркетингових інструментів – товарної, цінової, збутової і комунікаційної політики, – які компанія використовує для отримання бажаної реакції з боку цільового ринку» [1, с. 87]. Це визначення акцентує на керованості та цільовій спрямованості маркетинг-міксу.

Л. В. Балабанова розглядає маркетинговий комплекс ширше – як систему, що «охоплює всі рішення й дії підприємства, пов'язані зі складом і структурою ринкової пропозиції, яка повинна відповідати потребам цільових споживачів і забезпечувати досягнення маркетингових цілей організації» [6, с. 215]. Така

інтерпретація підкреслює системний характер маркетинг-міксу і його нерозривний зв'язок із загальною стратегією підприємства.

Принципово важливим є розуміння маркетинг-міксу не як переліку самостійних інструментів, а як інтегрованої системи, де кожен елемент доповнює та підсилює інші. Некоординоване управління окремими «Р» без урахування їхнього взаємозв'язку призводить до маркетингових провалів: навіть найкращий продукт, запропонований за неправильною ціною через неефективні канали збуту, не досягне комерційного успіху.

Н. В. Куденко наголошує, що формування маркетинг-міксу є ключовим стратегічним завданням, оскільки «саме через комплекс маркетингу підприємство реалізує своє ринкове позиціонування і доносить ціннісну пропозицію до цільового споживача» [11, с. 95]. Таким чином, маркетинг-мікс є операційним вираженням маркетингової стратегії підприємства.

Як видно з рисунку 1.4, концепція маркетинг-міксу зазнала суттєвої еволюції: від продуктоцентричної моделі 4P до розширеної моделі 7P для сфери послуг і споживачоцентричної моделі 4C, яка переосмислює кожен елемент класичної тріади з позиції клієнтської цінності.

Класична модель 4P		**Розширена модель 7P**		**Споживча модель 4C**
Product – Продукт Price – Ціна Place – Розподіл Promotion – Просування *Д. Маккарті, 1960*	→	Product – Продукт Price – Ціна Place – Розподіл Promotion – Просування People – Персонал Process – Процес Physical Evidence – Матеріальне середовище *М. Бітнер, 1981*	→	Consumer – Споживач Cost – Витрати Convenience – Зручність Communication – Комунікація *Р. Лотерборн, 1990*

Рис. 1.4. Еволюція концепції маркетинг-міксу: від 4P до 4C (Джерело: складено автором на основі [1; 6; 11])

Товарна політика є центральним елементом комплексу маркетингу, оскільки саме товар або послуга є предметом ринкового обміну і носієм споживчої цінності. В. Я. Кардаш визначає товарну політику як «комплекс заходів із розробки й управління асортиментом продуктів підприємства, що забезпечує відповідність ринкової пропозиції потребам цільових споживачів і стратегічним цілям компанії» [12, с. 33].

У структурі товару прийнято розрізняти три рівні: товар за задумом (базова вигода, яку отримує покупець), товар у реальному виконанні (сукупність фізичних і функціональних характеристик) і товар із підкріпленням (додаткові послуги, гарантії, сервіс). Ефективна товарна політика передбачає управління усіма трьома рівнями.

Ключовими рішеннями в межах товарної політики є: формування асортиментного портфеля; управління життєвим циклом товару; розробка нових товарів; брендинг і позиціонування; розробка упаковки і дизайну; управління якістю.

Матриця BCG є одним із найпоширеніших інструментів управління товарним портфелем. Вона дозволяє класифікувати товари за двома параметрами – темпами зростання ринку та відносною часткою ринку – на чотири категорії: «зірки», «дійні корови», «знаки питання» і «собаки». Це допомагає підприємству раціонально розподіляти ресурси між товарними групами.

Управління ЖЦТ є іншим важливим аспектом товарної політики. Кожна фаза циклу – впровадження, зростання, зрілість, спад – вимагає відповідного набору маркетингових рішень щодо ціни, просування і розподілу. Несвоєчасна реакція на перехід товару до фази спаду призводить до невиправданих витрат і втрати ринкових позицій.

Брендинг є стратегічним інструментом диференціації продуктової пропозиції. Сильний бренд формує емоційний зв'язок зі споживачем, підвищує лояльність і готовність платити цінову премію, знижує чутливість до дій конкурентів. У сучасних умовах до традиційних атрибутів бренду додається

новий – цифрова ідентичність, що охоплює присутність у соцмережах, онлайн-репутацію і досвід цифрової взаємодії.

Ціна є єдиним елементом маркетинг-міксу, який безпосередньо генерує дохід підприємства. Усі інші елементи формують витрати. Саме тому цінова політика справляє визначальний вплив на фінансові результати діяльності та ринкове позиціонування компанії.

Т. О. Примак зазначає, що «ціна як інструмент маркетингу є не лише інструментом отримання доходу, а й сигналом для ринку, що формує сприйняття якості, статусу та цінності продукту» [4, с. 147]. Це положення підкреслює важливість стратегічного підходу до ціноутворення, який виходить за межі простого покриття витрат.

Є. В. Крикавський розглядає ціноутворення в системі логістичного мислення, наголошуючи, що «оптимальна ціна повинна враховувати не лише витрати виробництва, а й витрати всіх ланок ланцюга поставок та сприйняту цінність кінцевим споживачем» [3, с. 189]. Цей підхід особливо актуальний для підприємств із розгалуженими дистриб'юторськими мережами.

Виокремлюють декілька основних методів ціноутворення. Витратний метод передбачає додавання до собівартості продукту певної норми прибутку. Незважаючи на простоту і поширеність, цей метод має суттєвий недолік: він ігнорує ринковий попит і конкурентне середовище. Конкурентне ціноутворення орієнтується на ціни конкурентів як на ринковий орієнтир. Ціннісне ціноутворення ґрунтується на сприйнятій споживачем цінності продукту і дозволяє встановлювати ціну на рівні, що максимально відображає готовність покупця платити (табл. 1.4.).

Стратегічні цінові рішення включають вибір між стратегіями «зняття вершків» і проникнення на ринок, диференційоване ціноутворення для різних сегментів, формування цінових ліній, психологічне ціноутворення. В умовах цифрової економіки набувають поширення алгоритмічне (динамічне) ціноутворення і персоналізоване ціноутворення на основі аналізу поведінкових даних.

Таблиця 1.4.

Порівняльний аналіз стратегій ціноутворення

Стратегія	Принцип формування	Переваги	Обмеження	Сфера застосування
Витратна	Ціна = Собівартість + Прибуток	Простота, передбачуваність	Ігнорує попит і конкурентів	Промислові товари, держзакупівлі
Конкурентна	Орієнтація на ринкову / конкурентну ціну	Ринкова відповідність	Можлива «цінова війна»	FMCG, роздрібна торгівля
Ціннісна	Ціна відповідає сприйнятій цінності	Максимальний прибуток	Потребує глибокого знання ЦА	Преміум-бренди, B2B
Динамічна	Ціна змінюється залежно від попиту / часу	Оптимізація виручки	Може відштовхнути клієнтів	E-commerce, авіа, готелі
Психологічна	Ціни 99, 199, 999 грн тощо	Підвищує сприйнятну вигоду	Обмежена у B2B	Рітейл, онлайн-магазини

Джерело: складено автором на основі [4; 6; 13]

Збутова політика визначає шляхи і методи переміщення товарів від виробника до кінцевого споживача. Ефективна система розподілу забезпечує наявність потрібного товару в потрібному місці, у потрібний час та в необхідній кількості.

Є. В. Крикавський вказує, що «у сучасній логістичній концепції збут розглядається не як окрема функція, а як інтегрована частина єдиного ланцюга створення цінності, де кожна ланка розподільчого каналу додає вартість для кінцевого споживача» [16, с. 253]. Таке розуміння докорінно змінює підхід до проектування і управління збутовими системами.

Канали розподілу класифікують за кількістю посередницьких ланок: прямий канал (виробник → споживач), короткий канал (один посередник), довгий канал (два і більше посередників). Вибір оптимального каналу залежить від специфіки товару, цільового ринку, фінансових можливостей підприємства та характеристик самих посередників.

Сучасні тенденції у сфері розподілу пов'язані з розвитком омніканальних стратегій, що інтегрують онлайн і офлайн канали продажів у єдину безшовну систему. Споживач отримує можливість купити товар через будь-який зручний

для нього канал – фізичний магазин, інтернет-магазин, мобільний додаток, маркетплейс – з однаково якісним досвідом.

Розвиток електронної комерції докорінно змінив традиційні моделі розподілу. Прямі продажі через власний інтернет-магазин дозволяють виробникам мінімізувати посередницькі ланки, отримувати детальні дані про споживачів і будувати пряме відношення з ними. За даними дослідження О. В. Зозульова та С. О. Солнцева, «підприємства, які розвивають власні канали паралельно із традиційними, демонструють вищу маржинальність і більшу стійкість до ринкових коливань» [17, с. 78].

Комунікаційна політика охоплює всі форми і методи передачі інформації від підприємства до цільової аудиторії з метою формування попиту, стимулювання збуту та побудови довгострокових відносин зі споживачами. Т. О. Примак визначає маркетингові комунікації як «сукупність сигналів, що надходять від підприємства на адресу різних аудиторій, включаючи клієнтів, постачальників, акціонерів, органи управління, власний персонал» [6, с. 18].

Концепція інтегрованих маркетингових комунікацій передбачає узгоджене використання всіх комунікаційних інструментів для передачі єдиного, послідовного повідомлення цільовій аудиторії. Це означає синергетичну взаємодію реклами, PR, стимулювання збуту, особистого продажу, прямого маркетингу та цифрових комунікацій у рамках єдиної стратегії.

Сучасний інструментарій маркетингових комунікацій зазнав кардинальних змін під впливом цифрової трансформації. Традиційні ATL-медіа (телебачення, радіо, преса, зовнішня реклама) поступово поступаються місцем цифровим каналам: соціальним мережам, пошуковій рекламі, контент-маркетингу, email-маркетингу, відеомаркетингу, подкастам. В. О. Коваленко і Л. М. Шульгіна зазначають, що «трансформація комунікаційного простору в умовах цифровізації вимагає від підприємств переосмислення комунікаційних стратегій та розвитку нових компетенцій у сфері цифрових комунікацій» [14, с. 92].

Контент-маркетинг є одним із найефективніших сучасних комунікаційних підходів. Замість прямого рекламного послання він пропонує споживачу

корисний, цікавий або розважальний контент, що формує довіру, авторитет і лояльність до бренду. Блоги, відео, інфографіки, вебінари, кейс-стаді – інструменти контент-маркетингу, що забезпечують органічне зростання аудиторії.

SMM (Social Media Marketing) і управління спільнотами стали невід'ємною частиною комунікаційної стратегії більшості підприємств. Соціальні мережі не лише є рекламним майданчиком, а й платформою для двостороннього діалогу з аудиторією, формування спільноти навколо бренду та оперативного реагування на відгуки споживачів.

Класична модель 4P, розроблена для виробничих компаній, виявилася недостатньою для опису маркетингової діяльності у сфері послуг. У 1981 році Дж. Бітнер і Б. Бумс запропонували розширену модель 7P, додавши три нові елементи: People (Персонал), Process (Процес надання послуги) і Physical Evidence (Фізичне середовище) (табл. 1.5).

Елемент «Персонал» відображає ключову роль людського фактора у наданні послуг. У сервісних організаціях кваліфікація, ставлення і поведінка співробітників безпосередньо визначають якість споживчого досвіду. Корпоративна культура, програми навчання і мотивації персоналу стають маркетинговими інструментами, що впливають на сприйняття бренду.

«Процес» охоплює стандарти, процедури та технологічні рішення, що визначають порядок надання послуги. Ефективно спроектовані процеси знижують витрати і підвищують стабільність якості. Цифрова автоматизація процесів – застосування CRM, чат-ботів, систем самообслуговування – є сучасним напрямом вдосконалення процесного елемента маркетинг-міксу.

«Фізичне середовище» включає матеріальні свідчення якості послуги: інтер'єр офісу, зовнішній вигляд персоналу, сайт і мобільний додаток, упаковку, документацію. В умовах цифрової економіки фізичне середовище доповнюється цифровим – UX/UI дизайн, швидкість завантаження сайту, зручність мобільного інтерфейсу стають маркетинговими активами.

Таблиця.1.5.

Характеристика елементів комплексу маркетингу 7Р.

Маркетингові інструменти	Елемент комплексу маркетингу
Якість послуг Додаткові послуги Пакет послуг	P1 – Product (послуга)
Розташування Тип каналу збуту Управління каналами	P2 – Place (місце)
Рівень цін Знижки Діапазон цін	P3 – Price (ціна)
Просування бренду Реклама Стимулювання збуту	P4 – Promotion (просування)
Навчання, мотивація, сертифікація Освіта, підвищення кваліфікації Культура компанії та система цінностей	P5 – People (персонал)
Дизайн приміщень: естетика, функціональність, зручність Обладнання, інструменти Вивіски Уніформа персоналу	P6 – Physical evidence (матеріальне оточення)
Безпосередня діяльність: стандартизація, налаштування Кількість етапів надання послуг Ступінь залучення клієнта	P7 – Process (процес)

Джерело: розроблено автором

Модель 4С Роберта Лотерборна є концептуальним переосмисленням 4Р з позиції споживача. Продукт перетворюється на «споживчу цінність» (Consumer value); ціна – на «витрати споживача» (Cost to the consumer); місце – на «зручність» (Convenience); просування – на «комунікацію» (Communication). Як зазначає І. Л. Решетнікова, «модель 4С є важливим нагадуванням про те, що в центрі маркетинг-міксу повинен стояти споживач, а не виробник» [15, с. 134].

Цифрова трансформація економіки докорінно змінює логіку формування і управління маркетинговим комплексом. Якщо в індустріальну епоху кожен елемент 4Р міг управлятися відносно автономно, то в цифровому середовищі взаємопроникнення елементів стає настільки глибоким, що стає практично неможливим розглядати їх окремо.

Г. В. Кифяк у своїх дослідженнях цифрового маркетингу стверджує, що «цифрові технології стирають традиційні межі між елементами маркетинг-міксу: онлайн-магазин одночасно є каналом розподілу, комунікаційним майданчиком, ціновим механізмом і засобом формування продуктової пропозиції» [16, с. 91]. Це спостереження вказує на необхідність інтегрованого погляду на маркетинг-мікс у цифрову епоху.

Персоналізація є одним із найвагоміших трендів сучасного маркетингу. Використання даних про поведінку споживачів дозволяє формувати індивідуалізовані продуктові пропозиції, ціни, комунікаційні повідомлення і навіть умови доставки для кожного конкретного покупця. Технологічним підґрунтям персоналізації є машинне навчання, великі дані та штучний інтелект.

Омніканальна інтеграція передбачає безшовний досвід для споживача незалежно від того, через який канал він взаємодіє з підприємством. Покупець може переглянути товар у соціальній мережі, детальніше вивчити його в онлайн-магазині, спробувати в фізичній точці продажу і здійснити покупку через мобільний додаток з доставкою додому – і весь цей шлях повинен бути узгодженим, зручним і послідовним.

Аналітика даних трансформує маркетинговий менеджмент від інтуїтивного до доказового. Сучасні маркетингові рішення щодо кожного елемента комплексу – від дизайну продукту до вибору медіаканалу – можуть і повинні базуватися на реальних даних про поведінку та переваги споживачів.

Процес формування маркетинг-міксу є циклічним і включає шість послідовних етапів – від аналізу середовища до планування збуту і комунікацій (рис. 1.5). Після реалізації комплексу маркетингу підприємство здійснює моніторинг результатів і повертається до першого етапу для чергового циклу адаптації.

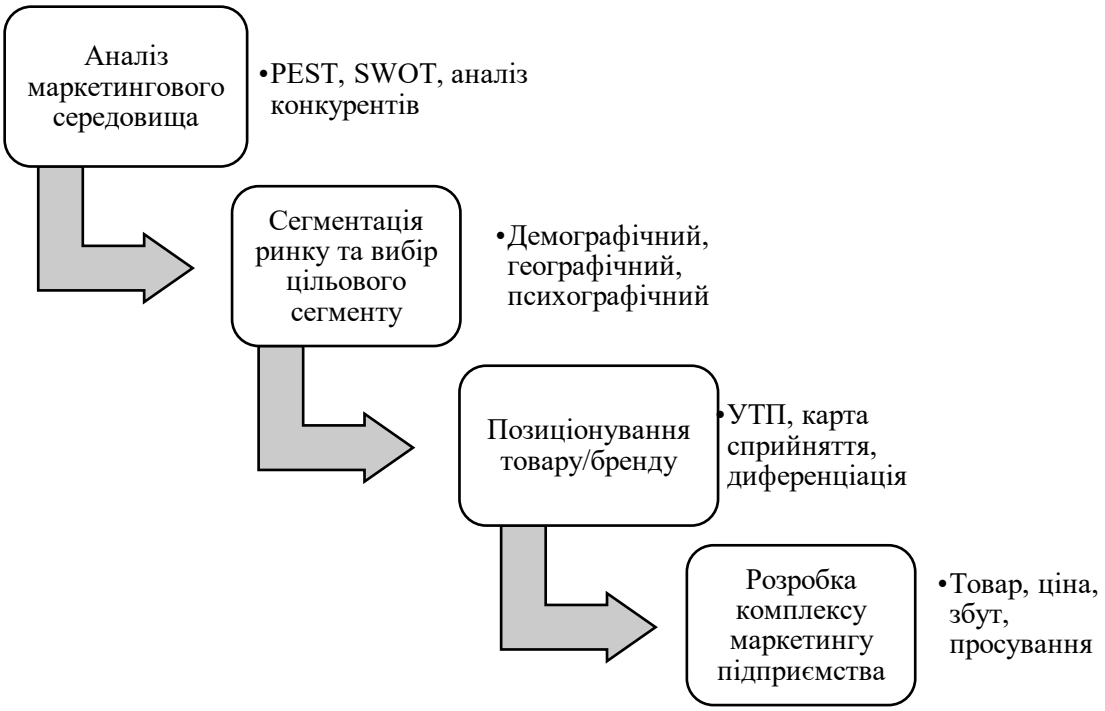

Рис.1.5. Алгоритм формування комплексу маркетингу підприємства. (Джерело: розроблено автором на основі [1; 3; 15])

Таким чином, комплекс маркетингу підприємства являє собою інтегровану систему взаємопов'язаних ринкових інструментів, що формують ринкову пропозицію підприємства і забезпечують досягнення маркетингових цілей. Класична модель 4P (Product, Price, Place, Promotion), запропонована Дж. Маккарті у 1960 році, залишається базовою концептуальною рамкою маркетинг-міксу. Товарна політика є основою маркетинг-міксу, оскільки визначає зміст ринкової пропозиції підприємства. Ефективне управління товарним портфелем передбачає застосування аналітичних інструментів, розробку нових продуктів, брендинг і управління якістю. Цінова політика є єдиним елементом маркетинг-міксу, що безпосередньо генерує дохід. Вибір оптимальної цінової стратегії залежить від характеристик продукту, сегменту цільового ринку, конкурентного середовища та загальних цілей підприємства. Сучасні тенденції включають ціннісне і динамічне ціноутворення. Збутова політика визначає шляхи доведення товару до споживача. Розвиток цифрових каналів принципово змінив логіку управління розподілом, надавши підприємствам нові можливості для прямої взаємодії зі споживачами. Комунікаційна політика трансформується під впливом цифровізації: цифрові канали та інтегровані маркетингові комунікації стають

основою просування. SMM, контент-маркетинг, email і пошукова реклама забезпечують точне таргетування і вимірювану ефективність. Розширені моделі 7P і 4C доповнюють класичну концепцію 4P, враховуючи специфіку сфери послуг і споживачоцентричний підхід. В умовах цифровізації елементи маркетинг-міксу взаємопроникають, що вимагає їхнього інтегрованого, системного управління.

1.3. Значення та основні інструменти управління маркетинговою діяльністю

Управління маркетинговою діяльністю є однією з визначальних управлінських компетенцій сучасного підприємства. В умовах глобальної конкуренції, цифрової трансформації та геополітичної нестабільності ринкова успішність підприємства значною мірою визначається якістю маркетингового менеджменту – здатністю системно аналізувати ринкове середовище, формувати обґрунтовану маркетингову стратегію, добирати ефективний інструментарій і оцінювати результати.

Фундаментальний внесок у розроблення теоретичних основ управління маркетинговою діяльністю зробили провідні українські вчені: А. Ф. Павленко, А. В. Войчак, Л. В. Балабанова, В. Я. Кардаш, Є. В. Крикавський, Т. О. Примак, Н. В. Куденко, О. В. Зозульов, В. І. Крамаренко та ін. Водночас динамічні зміни маркетингового середовища – поширення платформних бізнес-моделей, алгоритмічного ціноутворення, штучного інтелекту, омніканальних стратегій – вимагають постійного оновлення концептуальних підходів і практичного інструментарію.

Управління маркетинговою діяльністю (маркетинговий менеджмент) є сукупністю процесів аналізу, планування, організації, реалізації та контролю, спрямованих на досягнення цілей підприємства шляхом ефективного задоволення потреб цільового ринку. Це визначення відображає управлінську природу маркетингу і підкреслює його системний характер.

А. Ф. Павленко і А. В. Войчак розглядають управління маркетингом як «цілеспрямований вплив на ринкову поведінку підприємства через систему взаємопов'язаних управлінських рішень, що охоплюють усі стадії маркетингового процесу – від дослідження ринку до оцінки результатів» [1, с. 45]. Таке трактування акцентує на безперервності і цикловості маркетингового управління.

Л. В. Балабанова конкретизує цю позицію, зазначаючи, що «маркетинговий менеджмент є особливою формою управлінської діяльності, що забезпечує орієнтацію всіх бізнес-процесів підприємства на досягнення ринкового успіху через глибоке розуміння і задоволення потреб споживачів» [6, с. 28]. Цей підхід підкреслює інтеграційну роль маркетингу в системі загального менеджменту.

В. І. Крамаренко і Б. І. Холод наголошують на процесній природі маркетингового управління: «управління маркетингом – це не одноразовий акт, а безперервний ітераційний процес адаптації підприємства до змін ринкового середовища, що включає постійний цикл планування, реалізації та контролю» [24, с. 17]. Такий підхід корелює із сучасними концепціями agile-менеджменту.

О. В. Зозульов і С. О. Солнцев розглядають управління маркетинговою діяльністю в контексті ринкового позиціонування підприємства, стверджуючи, що «ефективне маркетингове управління є ключовим чинником формування і утримання стійких конкурентних позицій» [13, с. 34]. Це визначення підкреслює стратегічний вимір маркетингового менеджменту.

Синтезуючи зазначені підходи, можна визначити управління маркетинговою діяльністю як систему безперервних управлінських процесів – аналізу ринкового середовища, формування маркетингових стратегій, розробки і реалізації комплексу маркетингових заходів та оцінки їх результативності, – які спрямовані на досягнення підприємством сталих конкурентних позицій через задоволення потреб цільових споживачів.

Еволюція концепцій управління маркетингом відображає зміну пріоритетів між виробником і споживачем упродовж XX–XXI ст. Кожна концепція є

відповіддю на конкретні умови ринкового середовища і визначає основний принцип маркетингового управління.

Виробнича концепція, що домінувала до 1930-х рр., ґрунтується на припущенні, що споживач надає перевагу доступним і недорогим товарам. Завданням управління є максимізація ефективності виробництва та зниження собівартості. Ця концепція залишається актуальною для ринків, де попит перевищує пропозицію.

Збутова концепція, характерна для 1930–1950-х рр., виходить із того, що споживачів необхідно активно переконувати купувати вироблений товар. Основним інструментом управління стає агресивне просування. Н. В. Куденко зазначає, що «збутова концепція має короткостроковий характер і може підривати довіру споживачів у довгостроковій перспективі» [5, с. 22].

Ринкова (маркетингова) концепція, що утвердилася у 1950–1960-х рр., радикально змінює логіку управління: підприємство повинно спочатку вивчити потреби ринку, а потім виробляти відповідні товари. Т. О. Примак вказує, що «маркетингова концепція ставить задоволення потреб споживача в центр усієї бізнес-діяльності» [4, с. 41].

Концепція соціально-відповідального маркетингу, що набула поширення з 1970-х рр., доповнює ринкову орієнтацію вимогою враховувати суспільні інтереси та довгострокові наслідки маркетингових рішень. В. Я. Кардаш підкреслює, що «ця концепція є відповіддю на загострення екологічних і соціальних проблем та зростання суспільної свідомості споживачів» [2, с. 56].

Концепція цифрового маркетингу, що сформувалася наприкінці 1990-х рр. і продовжує розвиватися дотепер, ґрунтується на використанні цифрових технологій, великих даних і алгоритмів для досягнення маркетингових цілей. Г. В. Кифяк стверджує, що «цифрова концепція маркетингу трансформує управління з інтуїтивного на доказове (evidence-based), де кожне рішення підкріплене даними» [9, с. 44].

Таблиця 1.6

Порівняльна характеристика концепцій управління маркетингом

Концепція управління	Головна мета	Основні інструменти	Умови застосування	Обмеження
Продуктова (виробнича)	Максимізація обсягів виробництва і зниження собівартості	Масове виробництво, стандартизація	Ринок продавця, дефіцитна економіка	Ігнорує потреби споживача
Збутова	Агресивне просування вже виробленого товару	Реклама, особистий продаж, стимулювання збуту	Насичені товарні ринки 1930–1950-х рр.	Короткострокова орієнтація
Ринкова (маркетингова)	Задоволення потреб цільового ринку краще, ніж конкуренти	Комплекс маркетингу 4P/7P, STP	Конкурентні ринки розвинених економік	Може ігнорувати суспільні інтереси
Соціально-відповідального маркетингу	Баланс потреб споживача, цілей підприємства і суспільного добробуту	Сталий розвиток, етичний маркетинг	ESG-вимоги, соціально свідоме суспільство	Потребує довгострокового інвестування
Цифрового маркетингу	Досягнення маркетингових цілей через цифрові канали та дані	SEO, SMM, CRM, Big Data, AI-персоналізація	Цифрова економіка, платформна бізнес-модель	Залежність від технологій, ризики приватності

Джерело: систематизовано автором на основі [1; 4; 6; 7; 9]

Система цілей маркетингового управління є ієрархічною і охоплює кілька рівнів: корпоративні цілі (загальна місія і стратегічні орієнтири підприємства); маркетингові цілі (частка ринку, обсяг продажів, рівень впізнаваності бренду, індекс лояльності споживачів); функціональні цілі (показники ефективності окремих маркетингових підсистем – продуктової, цінової, збутової, комунікаційної).

Є. В. Крикавський розглядає цілі маркетингового управління в логістичному контексті, стверджуючи, що «досягнення маркетингових цілей неможливе без ефективного управління матеріальними та інформаційними потоками, що забезпечують своєчасне і якісне задоволення споживчого попиту» [3, с. 78]. Це

положення набуває особливого значення в умовах глобальних ланцюгів постачання.

Управління маркетингом реалізується через систему взаємопов'язаних функцій. Функція аналізу передбачає дослідження ринкового середовища (макрооточення, мезооточення і мікрооточення), вивчення споживчої поведінки, аналіз конкурентного середовища. Функція планування охоплює розробку маркетингових стратегій і тактичних планів, бюджетування і постановку KPI. Функція організації забезпечує формування організаційної структури маркетингової служби, розподіл повноважень і координацію між підрозділами. Функція мотивації і комунікації орієнтована на забезпечення належної мотивації маркетингового персоналу та ефективного інформаційного обміну. Функція контролю включає моніторинг виконання планів, вимірювання KPI, проведення маркетингового аудиту і коригування стратегій.

І. Л. Решетнікова зазначає, що «системний підхід до маркетингового управління передбачає не просто виконання окремих функцій, а їхню інтеграцію в єдиний безперервний управлінський цикл, де результати контролю слугують вхідними даними для наступного циклу планування» [7, с. 55]. Це положення є ключовим для розуміння динамічної природи маркетингового менеджменту (рис.1.6.).

Маркетингове стратегічне планування є центральною ланкою системи управління маркетинговою діяльністю. Воно визначає довгострокові орієнтири ринкової поведінки підприємства і формує концептуальну основу для всіх оперативних маркетингових рішень.

В. О. Коваленко та Л. М. Шульгіна визначають маркетингове стратегічне планування як «процес розробки системи цілей і довгострокових стратегій їх досягнення, що базується на глибокому аналізі ринкового середовища і ресурсних можливостей підприємства» [10, с. 67]. Ключовими елементами цього процесу є ситуаційний аналіз, визначення стратегічних напрямів, розробка маркетингових програм і механізмів їх реалізації.

Модель STP (від англ. Segmentation – Targeting – Positioning) є основоположним стратегічним інструментом маркетингового планування. Сегментація ринку передбачає виділення однорідних груп споживачів за певними критеріями (демографічними, географічними, психографічними, поведінковими). Таргетинг означає вибір одного або кількох цільових сегментів для концентрації маркетингових зусиль. Позиціонування формує бажаний образ товару або бренду в свідомості цільового споживача, диференціюючи його від конкурентів.

Рис. 1.6. Ієрархічна система управління маркетинговою діяльністю підприємства Джерело: розроблено автором на основі [1; 2; 10]

Маркетинговий план є документарним втіленням стратегічного планування. Він включає: огляд ринкової ситуації і результатів попереднього планового періоду; SWOT-аналіз; маркетингові цілі і KPI; стратегію і тактику для кожного елемента маркетинг-міксу; бюджет і часовий графік реалізації; механізми моніторингу і контролю. Н. В. Куденко підкреслює, що «якісний маркетинговий план є не просто документом, а інструментом управлінської комунікації, що синхронізує зусилля всіх учасників маркетингового процесу» [5, с. 89].

Матриця Ансоффа є класичним стратегічним інструментом, що описує чотири базові стратегії зростання у координатах «товар-ринок»: проникнення на

ринок (існуючий товар / існуючий ринок), розвиток ринку (існуючий товар / новий ринок), розвиток товару (новий товар / існуючий ринок) і диверсифікація (новий товар / новий ринок). Вибір стратегії визначається оцінкою ринкових можливостей і ресурсних обмежень підприємства.

Аналітичні інструменти є фундаментом обґрунтованого маркетингового управління. Вони забезпечують систематизоване дослідження ринкового середовища, споживчої поведінки і конкурентної динаміки, перетворюючи масиви первинних і вторинних даних на управлінські знання.

PEST/PESTLE-аналіз є методом систематичного дослідження макрооточення підприємства через призму шести груп факторів: політичних (Political), економічних (Economic), соціокультурних (Social), технологічних (Technological), правових (Legal) і екологічних (Environmental). О. М. Мельник зазначає, що «регулярне проведення PESTLE-аналізу дозволяє підприємству завчасно ідентифікувати загрози і можливості зовнішнього середовища та адаптувати маркетингову стратегію до їх динаміки» [12, с. 103].

SWOT-аналіз є інструментом комплексної оцінки внутрішнього потенціалу (сильні і слабкі сторони) та зовнішнього середовища (можливості і загрози) підприємства. Його подальший розвиток – матриця TOWS – дозволяє генерувати стратегічні альтернативи на перетині чотирьох базових квадрантів.

Операційне управління маркетинговою діяльністю реалізується через практичне застосування комплексу маркетингу – інтегрованої системи інструментів ринкового впливу. Якщо стратегічний маркетинг визначає «що робити», то операційний відповідає на питання «як і коли».

Продуктова операційна діяльність охоплює управління асортиментним портфелем, розробку нових продуктів, управління ЖЦТ, брендинг і упаковку. Особливого значення набуває управління сервісною складовою продуктової пропозиції, яка стає дедалі важливішим джерелом диференціації.

Цінове управління включає розробку і коригування прайс-листів, формування знижкових систем, управління ціновими акціями, контроль за дотриманням цінової політики в каналах збуту. Т. О. Примак підкреслює, що

«ціна є найбільш гнучким елементом маркетинг-міксу, здатним миттєво реагувати на зміни ринкової кон'юнктури» [6, с. 163].

Управління збутом передбачає операційну координацію каналів розподілу, управління відносинами з торговими посередниками, організацію логістики, мерчандайзинг, управління торговим персоналом. Розвиток омніканальних моделей вимагає від операційного маркетингу забезпечення узгодженого досвіду для споживача незалежно від обраного каналу взаємодії.

Операційне управління маркетинговими комунікаціями включає розробку і реалізацію рекламних кампаній, управління PR і репутацією, організацію BTL-заходів, управління програмами лояльності, стимулювання збуту. Концепція IMC (інтегрованих маркетингових комунікацій) вимагає узгодженості всіх комунікаційних повідомлень за змістом, стилем і тоном.

Сучасні українські підприємства здійснюють маркетингову діяльність в умовах безпрецедентно складного поєднання викликів: повномасштабна воєнна агресія, глибока трансформація ринкового середовища, прискорена цифровізація, зміна споживчої поведінки, необхідність одночасної адаптації до внутрішнього ринку і виходу на міжнародні ринки.

М. В. Тимченко і О. Р. Проценко у дослідженні маркетингових стратегій українських підприємств в умовах воєнного стану виокремлюють кілька ключових адаптаційних тенденцій: масштабна цифровізація маркетингових процесів; переорієнтація на утримання наявних клієнтів замість агресивного залучення нових; посилення ролі корпоративної соціальної відповідальності; активний розвиток D2C-каналів і прямого інтернет-продажу [30, с. 112].

Управління маркетингом в умовах невизначеності вимагає впровадження принципів agile-маркетингу: скорочення циклів планування; формування крос-функціональних маркетингових команд; регулярних (щотижневих або щодвотижневих) ретроспектив і коригування тактики; ітеративного підходу до розробки маркетингових кампаній з постійним тестуванням і вдосконаленням.

В. О. Коваленко і Л. М. Шульгіна підкреслюють, що «в умовах воєнного часу маркетингові комунікації набувають нових функцій: вони не лише просувають

товари, а й підтримують психологічну стійкість суспільства, формують образ надійного і соціально відповідального партнера» [10, с. 149]. Це визначає нові вимоги до тональності, змісту і етики маркетингових повідомлень.

Вихід на міжнародні ринки є стратегічним пріоритетом для значної частини українських підприємств, які прагнуть диверсифікувати ринки збуту в умовах внутрішньої нестабільності. О. В. Зозульов і С. О. Солнцев зазначають, що «акцент на українському походженні продукту став конкурентною перевагою для певних сегментів міжнародних ринків, де сформувався значний попит на підтримку вітчизняного виробника» [13, с. 167].

Ще однією важливою тенденцією є зростання ролі партнерського маркетингу і кобрендингу як інструментів ресурсної оптимізації. В умовах обмежених бюджетів підприємства об'єднують маркетингові зусилля для спільного просування на ринку, отримуючи доступ до ширшої аудиторії за менших витрат.

Управління маркетинговою діяльністю є комплексною системою взаємопов'язаних процесів аналізу, планування, організації, реалізації та контролю, що спрямована на досягнення стійких ринкових позицій підприємства через задоволення потреб цільових споживачів. Маркетинговий менеджмент виконує інтеграційну роль в системі загального управління, забезпечуючи ринкову орієнтацію всіх бізнес-процесів. Еволюція концепцій маркетингового управління відображає зміщення пріоритетів від виробничої ефективності до задоволення споживачів і соціальної відповідальності. Сучасна концепція цифрового маркетингу трансформує управління на інформаційних засадах, де рішення ґрунтуються на об'єктивних даних. Інструментарій управління маркетинговою діяльністю поділяється на три групи: аналітичні інструменти (PEST, SWOT, модель Портера, маркетингові дослідження); стратегічні інструменти (STP, матриці BCG і Ансоффа, бренд-стратегія); операційні інструменти (комплекс маркетингу, ІМК, CRM, цифрові маркетингові технології). В умовах сучасних викликів – воєнних, цифрових, глобальних – управління маркетинговою діяльністю набуває нових характеристик: гнучкість,

цифровізація, орієнтація на соціальну відповідальність і диверсифікація ринків збуту. Саме ці характеристики визначають конкурентоспроможність українських підприємств у мінливому ринковому середовищі.

Висновки до розділу І

В розділі І кваліфікаційної роботи досліджено теоретичні основи маркетингової діяльності підприємства. Проаналізовано основні підходи до визначення сутності і оцінки значення маркетингової діяльності для підприємств в умовах невизначеності, вивчено питання сутності та складових комплексу маркетингу підприємства та визначено сутність, значення та основні інструменти управління маркетинговою діяльністю.

Відзначити що маркетингова діяльність підприємства являє собою комплексну систему управлінських, аналітичних і комунікаційних процесів, спрямованих на дослідження ринкового середовища, задоволення потреб споживачів, формування конкурентних пропозицій і забезпечення довгострокового розвитку підприємства. Вона реалізується через такі основні функції: аналітичну, виробничу, збутову, комунікаційну та управлінську. Українські підприємства в умовах повномасштабного воєнного вторгнення демонструють значну адаптивність маркетингової діяльності, а основними тенденціями вітчизняного маркетингу є цифровізація, персоналізація, вихід на міжнародні ринки та акцент на цінностях.

Визначено, що комплекс маркетингу підприємства являє собою інтегровану систему взаємопов'язаних ринкових інструментів, що формують ринкову пропозицію підприємства і забезпечують досягнення маркетингових цілей. Класична модель 4P (Product, Price, Place, Promotion), запропонована Дж. Маккарті у 1960 році, залишається базовою концептуальною рамкою комплексу маркетингу.

Управління маркетинговою діяльністю визначається як комплексна система взаємопов'язаних процесів аналізу, планування, організації, реалізації та

контролю, що спрямована на досягнення стійких ринкових позицій підприємства через задоволення потреб цільових споживачів. Маркетинговий менеджмент виконує інтеграційну роль в системі загального управління, забезпечуючи ринкову орієнтацію всіх бізнес-процесів.

РОЗДІЛ ІІ. ДОСЛІДЖЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «НАВІТРАНС»

2.1. Характеристика організаційно-економічних особливостей діяльності ТОВ «НАВІТРАНС»

Компанія ТОВ «НАВІТРАНС» займається комплексним забезпеченням будівельного сектору Одеси та Одеської області високоякісними інертними матеріалами. Стратегічне партнерство з провідними піщаними та гранітними кар'єрами Південного та Центрального регіонів України (зокрема Одеської, Миколаївської, Вінницької областей) дозволяє підприємству підтримувати стабільно широкий асортимент продукції. Завдяки наявності власного логістичного парку вантажівок вантажопідйомністю до 45 тонн та промислового майданчика з автономною залізничною гілкою, компанія реалізує мультимодальну систему поставок, мінімізуючи логістичні витрати.

Використання сучасного вагового обладнання під час відвантаження забезпечує високу точність обліку та прозорість взаєморозрахунків із контрагентами. Окрім операційної діяльності, підприємство активно впроваджує елементи складської логістики, що дозволяє формувати стратегічні запаси сировини для безперебійного обслуговування масштабних інфраструктурних проєктів навіть у періоди пікового сезонного попиту.

ТОВ «НАВІТРАНС» займається реалізацією багатьох різновидів будівельних товарів та бетонних виробів, основним напрямом діяльності є реалізація щебню, піску, відсіву та інших інертних матеріалів.

За перше півріччя 2025 року підприємство продемонструвало стрімку висхідну динаміку та суттєво наростило обсяги комерційної діяльності, реалізувавши продукції на сукупну суму 25 941,93 тис. грн. При зіставленні цього індикатора з обсягом продажів за аналогічний період (перше півріччя) 2024 року, який становив 11 824,09 тис. грн, фіксується інтенсивне зростання доходів підприємства на 119,4%.

Обсяг продажів компанії за 2024 рік становив 31165,5 тис. грн (табл. 2.1). Аналіз динаміки обсягу продажу свідчить про значну сезонність попиту на продукцію підприємства.

Таблиця 2.1.

Аналіз динаміки обсягів реалізації підприємства за 2024 р.

Період	Обсяг реалізації , грн
січень	820999,27
лютий	1731621,35
березень	2556881,34
квітень	2226725,43
травень	2049833,19
червень	2438029,17
липень	2416996,06
серпень	2969864,94
вересень	2956114,40
жовтень	4282724,16
листопад	5032631,07
грудень	1683079,79
Разом	31165500,17

Джерело: складено автором за внутрішніми даними підприємства

У сучасних реаліях функціонування вітчизняного інфраструктурного сектору традиційні несприятливі погодні умови (стабільно низькі температури, промерзання ґрунту, снігові опади) кумулюються з додатковими макромаркетинговими ризиками воєнного стану. Зокрема, йдеться про підвищені загрози дефіциту генеруючих потужностей в загальнонаціональній енергосистемі протягом опалювального сезону. Ризики лімітування електропостачання змушують суб'єктів господарювання превентивно консервувати енергоємні технологічні процеси, переносити терміни реалізації проєктів та мінімізувати закупівлі матеріалів, щоб уникнути прямих фінансових втрат від простою будівельних майданчиків.

Окрім суто кліматичних та інфраструктурних обмежень, затухання ділової активності наприкінці та на початку календарного року жорстко підкріплюється інституційними чинниками. Діючі технологічні регламенти та Державні будівельні норми встановлюють суворі обмеження щодо дотримання температурного режиму для більшості видів спеціалізованих робіт. Наявність імперативних нормативних вимог та офіційних рекомендацій з боку профільних

державних органів та відомств (зокрема, щодо повного призупинення лінійного дорожнього будівництва, укладання асфальтобетонних сумішей чи влаштування монолітних залізобетонних конструкцій без застосування високовитратних технологій штучного електропідігріву) виступає безальтернативним регуляторним бар'єром для формування ринкового попиту.

Внаслідок синергетичного ефекту зазначених природних, енергетичних та нормативно-правових чинників фіксується закономірне та прогнозоване падіння обсягів реалізації продукції та послуг ТОВ «НАВІТРАНС» до мінімальних річних значень, що узагальнено у вигляді графічної моделі на рисунку 2.2..

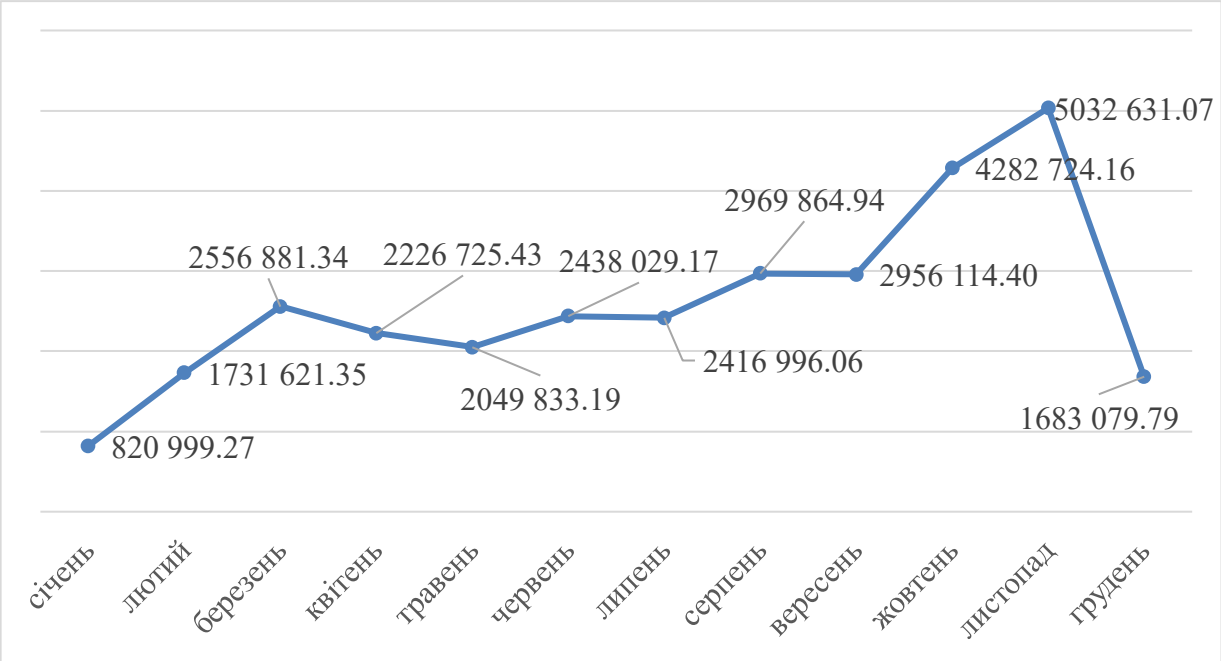

Рис. 2.1. Динаміка обсягів продажу компанії за 2024 рік (Джерело: складено автором за внутрішніми даними підприємства)

Дослідження помісячної динаміки збуту ТОВ «НАВІТРАНС» дозволяє констатувати наявність вираженої сезонної амплітуди, де максимальні обсяги реалізації традиційно припадають на жовтень та листопад. Зазначена тенденція обумовлена кумулятивним впливом кількох чинників: інтенсифікацією освоєння залишків річних бюджетів контрагентами, специфікою фінансових розрахунків у частині відстрочення платежів за раніше укладеними договорами, а також прагненням великих замовників завершити капітальні монтажно-будівельні роботи до настання зимового періоду, що безпосередньо пов'язано із масовим

введенням об'єктів в експлуатацію у четвертому кварталі. Протягом березня–вересня спостерігається умовно стабільне плато продажів із відносно рівномірним розподілом споживання, при цьому березневе зростання показників чітко детерміноване початком весняного будівельного сезону.

Для визначення перспектив діяльності підприємства проведемо аналіз його сильних та слабких сторін а також можливостей і погроз. Для виявлення важливості та значення сильних сторін на діяльність підприємства складемо рейтинг цих позицій за допомогою експертної оцінки (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Рейтинг сильних та слабких сторін ТОВ «НАВІТРАНС»

№	Сильні сторони	Важливість	Оцінка сили впливу	Зважена оцінка
1	Стабільно висока якість продукції та сервісного супроводу	0,15	4	0,60
2	Оптимальне просторове розташування складських комплексів	0,20	5	1,00
3	Високий рівень адаптивності та гнучкості цінової політики	0,30	5	1,50
4	Впровадження енергоефективних та автономних технологій	0,15	4	0,60
5	Збереження ядра кваліфікованого персоналу та управлінської ланки	0,20	4	0,80
	Всього:	1,00	-	4,50
Слабкі сторони				
1	Низький рівень диверсифікації маркетингових комунікацій в умовах кризи	0,25	4	1,00
2	Посилення сезонності попиту через безпекові та енергетичні ризики	0,20	4	0,80
3	Критична залежність від обмеженого кола великих інституційних споживачів	0,20	5	1,00
4	Вразливість ланцюгів постачання перед дефіцитом будівельної сировини	0,20	5	1,00
5	Дефіцит стратегічного планування через високий ступінь невизначеності	0,15	4	0,60
	Всього:	1,00	-	4,40

Джерело: розроблено автором

Дані таблиці свідчать, що домінуючою конкурентною перевагою підприємства залишається здатність до гнучкого ціноутворення в умовах інфляційного тиску. Вагоме значення має географічний фактор розміщення складських потужностей, який у поєднанні із впровадженням автономних

технологій функціонування дозволяє мінімізувати логістичні витрати та забезпечити безперебійність поставок навіть під час енергетичних криз.

Натомість ключовими деструктивними внутрішніми чинниками виступають висока концентрація клієнтського портфеля та сировинна залежність, що на тлі загального дефіциту довгострокового стратегічного менеджменту створює передумови для зниження ринкової стійкості.

Попри це, інтегральний баланс внутрішнього середовища залишається позитивним (4,50 проти 4,40), що вказує на наявність внутрішнього резерву для нівелювання слабких сторін за рахунок наявних компетенцій. (рис. 2.2).

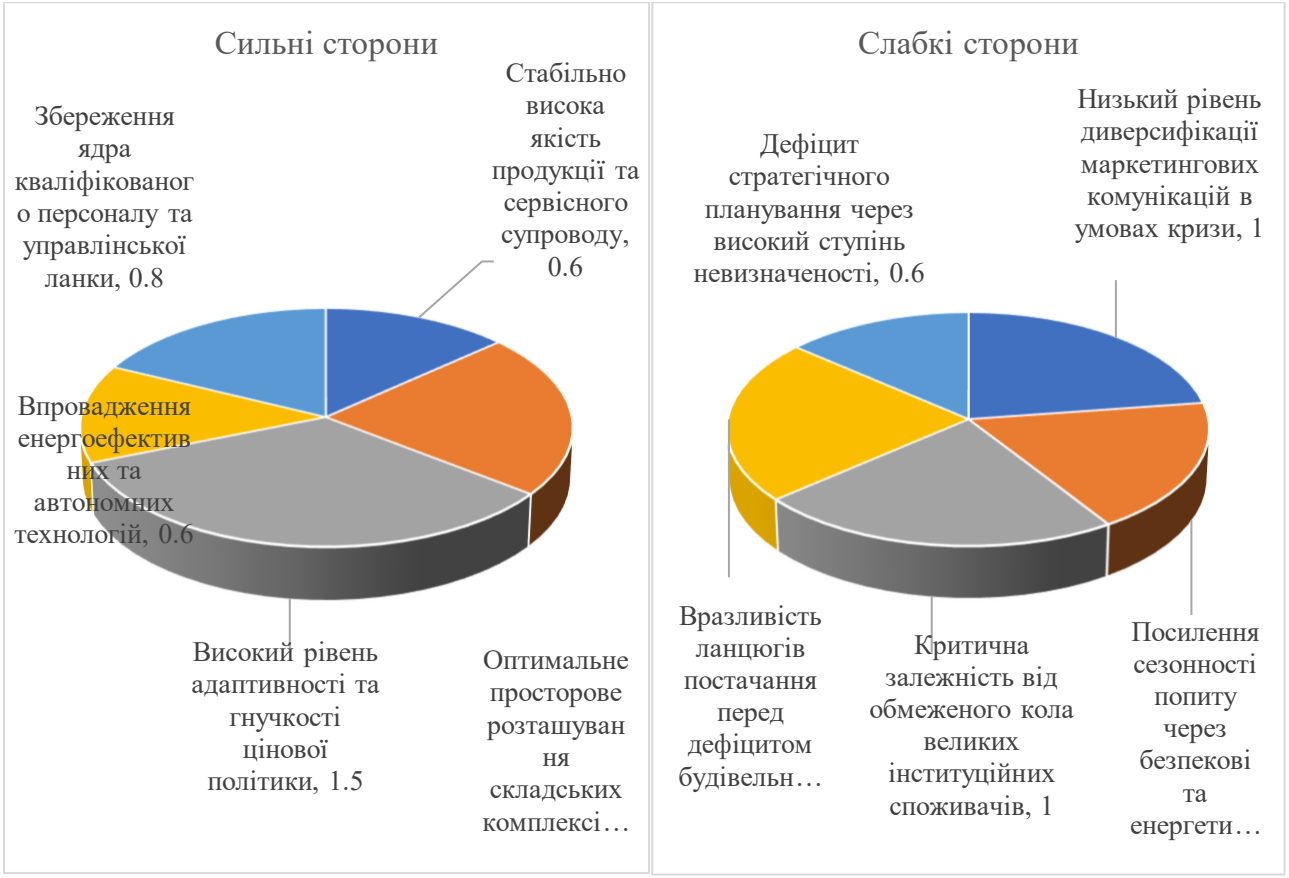

Рис. 2.2. Підсумковий рейтинг сильних та слабких сторін ТОВ «НАВІТРАНС» (Джерело: розроблено автором)

Підсумковий рейтинг показав, що зважена оцінка сильних сторін компанії більша, за оцінку слабких сторін. Це означає, що ТОВ «НАВІТРАНС» особливу увагу слід приділити розвитку сильних сторін та за рахунок цього подолання слабкостей.

Наступним етапом проведення SWOT-аналізу, буде пошук можливостей підприємства (табл. 2.3).

Аналіз зовнішнього контуру функціонування ТОВ «НАВІТРАНС» демонструє глибоку асиметрію: сукупна зважена оцінка загроз (4,75) перевищує показник потенційних можливостей (4,20). Це свідчить про домінування форс-мажорних макроекономічних та безпекових чинників ризику.

Таблиця 2.3

Рейтинг можливостей та загроз ТОВ «НАВІТРАНС»

№	Можливості	Важливість	Оцінка сили впливу	Зважена оцінка
1	Участь у державних та міжнародних програмах відбудови інфраструктури	0,30	5	1,50
2	Диверсифікація пропозицій за рахунок екологічних та модульних рішень	0,20	4	0,80
3	Залучення грантового фінансування та пільгового кредитування	0,25	4	1,00
4	Освоєння нових технологій швидкого зведення захисних споруд	0,15	4	0,60
5	Консолідація ринку внаслідок виходу слабких конкурентів	0,10	3	0,30
	Всього:	1,00	-	4,20
Загрози				
1	Пролонгація бойових дій та ескалація безпекових ризиків	0,30	5	1,50
2	Поглиблення кадрового дефіциту внаслідок мобілізаційних процесів	0,25	5	1,25
3	Руйнування виробничо-складської чи критичної інфраструктури	0,20	5	1,00
4	Гіперінфляція, стрибки валютного курсу та подорожчання енергоносіїв	0,15	4	0,60
5	Посилення фіскального тиску та регуляторних обмежень воєнного стану	0,10	4	0,40
	Всього:	1,00	-	4,75

Джерело: розроблено автором

Найбільш критичний негативний вплив мають безпосередні безпекові загрози інфраструктурі та прогресуючий брак людського капіталу через мобілізацію та міграційні процеси. Водночас вагомим адаптаційним вікном для компанії виступає масштабний попит на інженерне відновлення зруйнованих об'єктів та прямий доступ до капіталу міжнародних донорів і цільових державних програм.

Підсумковий рейтинг можливостей та загроз представлений на рис. 2.3.

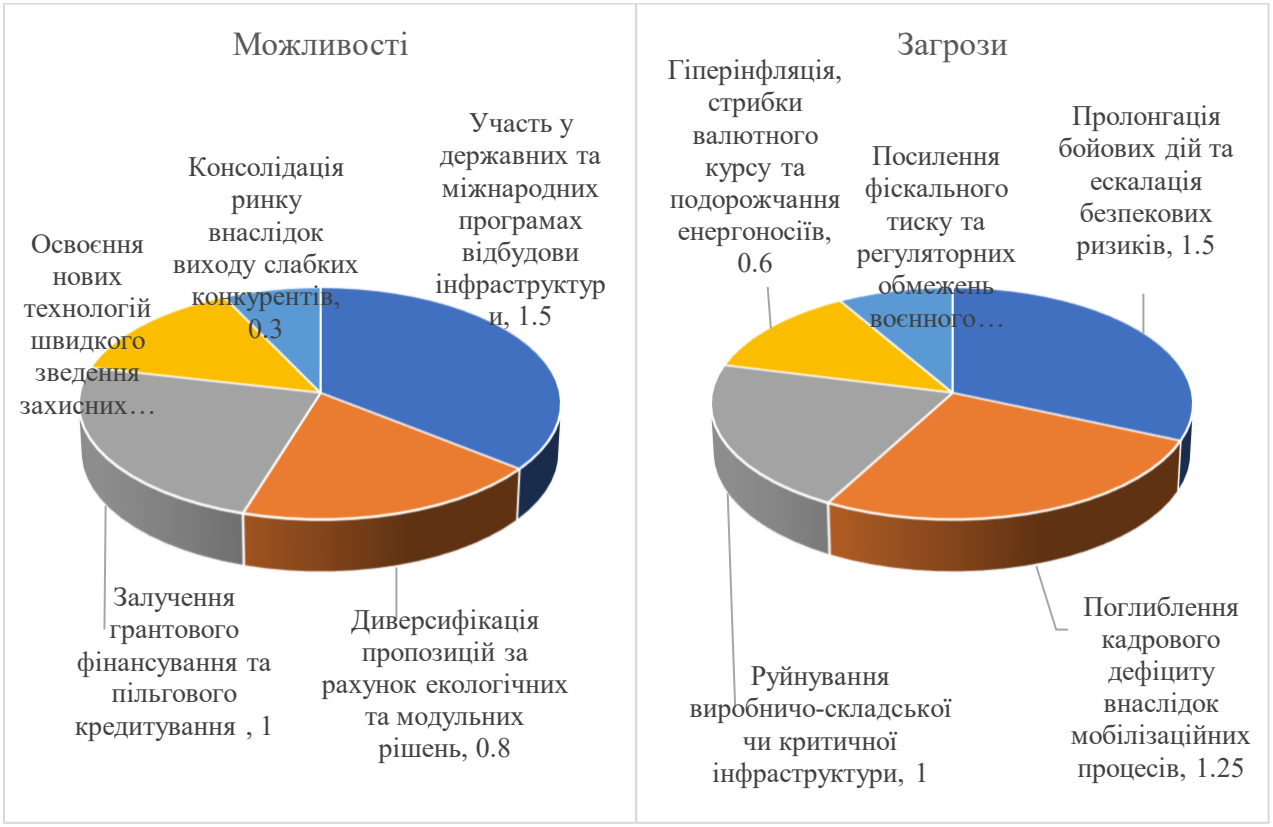

Рис. 2.3. Підсумковий рейтинг можливостей та загроз ТОВ «НАВІТРАНС» (Джерело: розроблено автором)

Синтез отриманих аналітичних даних дозволяє сформувати підсумкову стратегічну матрицю взаємодії внутрішніх характеристик підприємства із зовнішніми драйверами та бар'єрами. (табл. 2.4.).

За результатами інтегрального розрахунку матриці, максимальне вагове значення зафіксовано в полі ST («Сила і загрози» - 9,25), що зміщує стратегічний фокус підприємства з експансивної моделі розвитку в бік активного захисту та адаптації. У поточних реаліях воєнного стану ТОВ «НАВІТРАНС» повинно концентрувати наявні внутрішні переваги (цінову адаптивність, складську логістику та автономність технологій) на упередження зовнішніх деструкцій. Проте мінімальний числовий розрив із полем WT (9,15) актуалізує необхідність негайного впровадження антикризових інструментів менеджменту,

орієнтованих на роботу за фактичним замовленням, оптимізацію витрат та нівелювання сировинних ризиків.

Оскільки інтегральний баланс зовнішнього середовища зміщений у бік помірно негативного тиску, реалізація будь-яких стратегічних опцій повинна відбуватися не в межах експансивної моделі зростання, а через призму антикризового захисту, мінімізації ризиків воєнного стану та підвищення операційної витривалості підприємства.

Таблиця 2.4.

Матриця SWOT – аналізу ТОВ «НАВІТРАНС»

Параметри середовища	**Можливості (4,20):** Інтеграція в держпрограми відбудови Впровадження еко- та модульних рішень Донорські гранти та пільгові кредити Технології захисних споруд Оптимізація конкурентного поля	**Загрози (4,75):** Ескалація безпекових ризиків Гострий кадровий дефіцит Руйнування логістики/активів Валютно-інфляційні шоки Фіскально-регуляторний тиск
Сильні сторони (4,50): Висока якість продукції Ефективні складські хаби Гнучке ціноутворення Енергетична автономія Кваліфіковані кадри	**«Сила і можливості» (SO)** **Показник: 8,70** Масштабування присутності на ринку через прозору участь у тендерах (Prozorro). Просування високоякісних модульних рішень із використанням географічних переваг складів. Залучення грантів під інноваційні енергоефективні проєкти.	**«Сила і загрози» (ST)** **Показник: 9,25** Застосування цінової гнучкості для нівелювання інфляційних шоків у закупівлях. Використання автономних технологій захисту бізнесу від блекаутів. Утримання ключових фахівців через програми соціальної підтримки та бронювання.
Слабкі сторони (4,40): Слабкий антикризовий маркетинг Сезонна вразливість Концентрація клієнтів Сировинна залежність Короткий горизонт рішень	**«Слабкість і можливості» (WO)** **Показник: 8,60** Трансформація маркетингової функції для виходу на міжнародні донорські фонди. Диверсифікація клієнтської бази через освоєння суміжних ніш екологічного будівництва. Подолання сировинної залежності за рахунок довгострокових контрактів під держзамовлення.	**«Слабкість і загрози» (WT)** **Показник: 9,15** Перехід на модель оперативного управління (робота під підтверджені замовлення). Консервативне структурування витрат, тимчасове згортання капіталомістких низькорентабельних проєктів. Оптимізація штатного розкладу та автоматизація процесів.

Джерело: розроблено автором

У межах такого підходу пошук нових клієнтів за рахунок участі у тендерах трансформується з інструменту класичного розширення збуту на превентивний механізм подолання критичної концентрації споживачів та загрози стиснення комерційного ринку. Пріоритетним вектором тут стає інтеграція підприємства у систему державних та міжнародних закупівель (зокрема, через систему Prozorro). Фокус має бути спрямований на отримання підрядів у межах цільових програм відновлення інфраструктури та спорудження об'єктів цивільного захисту, що забезпечить компанію гарантованими обсягами фінансування.

Інноваційна активність має бути сфокусована на двох напрямах: технологіях швидкого монтажу захисних споруд та впровадженні рішень з енергетичної автономії. Модернізація виробничо-складських хабів шляхом інтеграції альтернативних джерел генерації дозволить нівелювати загрози блекаутів та забезпечить безперебійне обслуговування клієнтів.

Активізація маркетингової діяльності підприємства передбачає концентрацію на формуванні іміджу ТОВ «НАВІТРАНС» як гнучкого, енергетично незалежного та технологічно спроможного партнера, здатного виконувати специфічні замовлення в умовах підвищених безпекових ризиків, що критично важливо для виходу на міжнародні донорські фонди.

Стратегію диверсифікації портфеля компанії слід реалізувати через перехід на модель управління «під замовлення» - роботу під заздалегідь підтверджені та авансовані замовлення великих інституційних клієнтів. Це дозволить оптимізувати витрати, уникнути дефіциту оборотних коштів в умовах інфляційного тиску, застрахувати логістичні ланцюги від сировинного голоду та мінімізувати втрати від сезонних коливань ринкової кон'юнктури.

2.2 Аналіз маркетингового середовища ТОВ «НАВІТРАНС»

Ринок будівельних матеріалів є одним із ключових сегментів національної економіки України, що безпосередньо пов'язаний із розвитком будівельної галузі, рівнем інвестиційної активності та загальним станом господарського комплексу держави. Актуальність дослідження цього ринку суттєво зросла в умовах повномасштабного збройного вторгнення Російської Федерації, розпочатого 24 лютого 2022 року, яке завдало колосальних збитків виробничій інфраструктурі та докорінно змінило структуру попиту та пропозиції на будівельні матеріали.

До повномасштабного вторгнення ринок будівельних матеріалів України демонстрував стале зростання. За даними Державної служби статистики України, впродовж 2016–2021 років середньорічний темп зростання ринку становив близько 20%, що обумовлювалось урбанізацією та активним розвитком інфраструктури, передусім у таких великих містах, як Київ, Харків та Одеса.

У 2021 році загальний обсяг виконаних будівельних робіт досяг рекордного значення — близько 252 млрд грн, а індекс будівельної продукції становив 106,8% до попереднього року. Виробничий комплекс налічував понад 6 000 підприємств, що охоплювали всі основні групи продукції: цемент, бетон, гіпсові матеріали, теплоізоляцію, лакофарбову продукцію, сухі суміші, покрівельні та фасадні матеріали.

Важливою особливістю галузі є її висока концентрація у великих промислових центрах. Цементні потужності зосереджені переважно в Кривому Розі, Кам'янському, Балаклії, Здолбунові, Миколаєві та Ямниці. Виробництво збірних залізобетонних конструкцій та цегли тяжіє до Києва, Харкова, Кривого Рогу, Запоріжжя та Дніпра.

Початок повномасштабного вторгнення у лютому 2022 року викликав глибоку кризу будівельної галузі. За підсумками 2022 року обсяг виконаних будівельних робіт скоротився у 2,2 рази порівняно з 2021 роком — до 113,8 млрд

грн. Індекс будівельної продукції впав до катастрофічного значення у 35,2% — найнижчого показника за всю новітню історію незалежної України (табл. 2.5)

Таблиця 2.5

Основні показники будівельного ринку та ринку будматеріалів України, 2020–2025 рр.

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	2025*
Обсяг буд. робіт, млрд грн	127,0	252,0	113,8	162,7	204,7	230
Індекс буд. продукції, % до поп. р.	98,5	106,8	35,2	122,6	123,5	108
Споживання цементу, млн т	8,2	10,5	4,6	5,4	6,2	6,8
Індекс цін буд. матеріалів, %	108,0	119,0	129,0	111,0	107,0	106,3
Частка імпорту буд. матеріалів, %	12,0	14,0	18,0	23,0	27,0	30,0

* - попередня оцінка;

Джерела: сформовано автором за [35, 36, 38, 39],

Серед головних наслідків для галузі слід виокремити: руйнування щонайменше 15% підприємств, що виробляли будівельні матеріали (передусім у металургійній, цементній та цегельній підгалузях); масова зупинка будівельних проєктів; значне переміщення кваліфікованих кадрів та скорочення капітальних інвестицій [39]. Споживання цементу - одного з ключових індикаторів стану ринку - впало у 2022 році до 4,6 млн тонн проти 10,5 млн тонн у передвоєнному 2021 році, тобто скоротилось більш ніж удвічі [40]. Виробники ізоляційних матеріалів зафіксували падіння обсягів від 45% (бітумні мембрани) до 57% (мінеральна ізоляція) [41].

Попри шоковий вплив 2022 року, вже 2023 рік позначився впевненим відновленням. За даними Держстату, обсяг будівельних робіт зріс на 41,5% порівняно з 2022 роком — до 162,7 млрд грн, а індекс будівельної продукції досяг 122,6% [38]. Цьому сприяли державні програми з відновлення пошкодженої інфраструктури, захисне будівництво (укриття, фортифікаційні споруди) та поступова адаптація бізнесу до умов воєнного часу.

Одночасно відбулось зростання частки імпортних будівельних матеріалів: якщо у 2021 році вона становила 14%, то у 2023 році - вже 23% від загального обсягу ринку [41]. Ця тенденція пояснюється зупинкою вітчизняних підприємств, що опинились на окупованих або в зоні активних бойових дій, а також переорієнтацією постачальників на доступні закордонні джерела.

2024 рік підтвердив тенденцію до відновлення будівельної активності (рис. 2.4). За даними Держстату, загальний обсяг виконаних будівельних робіт досяг 204,7 млрд грн — зростання на 23,5% порівняно з 2023 роком. Зокрема, в нежитловому будівництві фіксувалось зростання на 35,5% (до 57,7 млрд грн), а в інженерному — на 20% (до 120,4 млрд грн) [38].

У грошовому еквіваленті будівельний ринок 2024 року оцінювався приблизно у 170 млрд грн (€3,9 млрд). Основними напрямами для інвестування в комерційній нерухомості стали складські та торгові об'єкти. Площа нових комерційних проєктів зросла на 65% порівняно з 2023 роком, а найбільш привабливими для нового будівництва залишались Київська та Львівська області [42].

Ціновий тиск дещо послабшав: індекс цін на будівельні матеріали у 2024 році знизився до 107% проти 111% у 2023 та 129% у 2022 роках. За лютий 2025 року загальний індекс цін у будівництві становив лише 0,5%, що свідчить про поступову стабілізацію цінової ситуації [37].

Рис. 2.4 Індекс будівельної продукції в Україні, % до попереднього року (2019–2024) Джерело: складено за даними Державної служби статистики України [35; 38].

У 2025 році тенденції залишаються позитивними. Ринок будівельних матеріалів нарощує постачання металевих виробів, цементу, теплоізоляційних і стінових матеріалів — як від вітчизняних, так і від іноземних виробників.

Відновлення доріг, мостів, залізничних шляхів та енергетичних об'єктів формує стабільний базовий попит. За даними Міністерства інфраструктури, у 2024 році відновлено понад 1 500 км доріг та 200 мостів [42].

Динаміка зростання будівельного ринку у 2024 році більш ніж на 5% перевищила динаміку ВВП країни, а частка будівельного виробництва у ВВП зросла з 2,5% у 2023 до 2,7% у 2024 році [37].

Структура виробництва будівельних матеріалів в Україні характеризується домінуванням сегментів цементу та цементоємних виробів, нерудних матеріалів (щебінь, пісок), теплоізоляції, сухих будівельних сумішей та листових матеріалів (гіпсокартон, ОСБ). Дані щодо виробництва основних груп продукції у 2022–2024 роках наведено в таблиці 2.6.

Аналіз наведених даних дозволяє констатувати наявність стійкої висхідної динаміки виробництва за всіма представленими номенклатурними групами, де показники приросту в період 2022–2024 років варіюють у межах від +32,5% до +64,6%. Найвищі темпи інтенсифікації зафіксовані в сегментах цементно-бетонних блоків та газобетону, що безпосередньо обумовлено пріоритетним попитом ринку на конструкційні матеріали для оперативного відновлення пошкоджених об'єктів інфраструктури.

Таблиця 2.6

Обсяги виробництва основних груп будівельних матеріалів в Україні, 2022–2024 рр.

Матеріал	2022	2023	2024	Зміна 22/24
Газобетон (млн м³)	0,82	1,05	1,26	+53,7%
Гіпсокартон (млн м²)	41,2	54,7	62,0	+50,5%
Цементно-бетонні блоки (тис. т)	820	1140	1350	+64,6%
Щебінь (млн т)	38,5	47,2	51,0	+32,5%
Цегла вогнетривка (тис. м³)	312	389	420	+34,6%
Сухі будівельні суміші (тис. т)	980	1230	1440	+46,9%

Джерела: сформовано за [35, 36, 43, 44].

Важливою структурною тенденцією є стрімке зростання частки імпортних матеріалів на вітчизняному ринку. Якщо у 2021 році вона становила 14%, то у 2025 році зросла приблизно до 30%, що робить ринок більш чутливим до

валютного курсу, логістичних маршрутів та зовнішньоцінової кон'юнктури (рис.2.5).

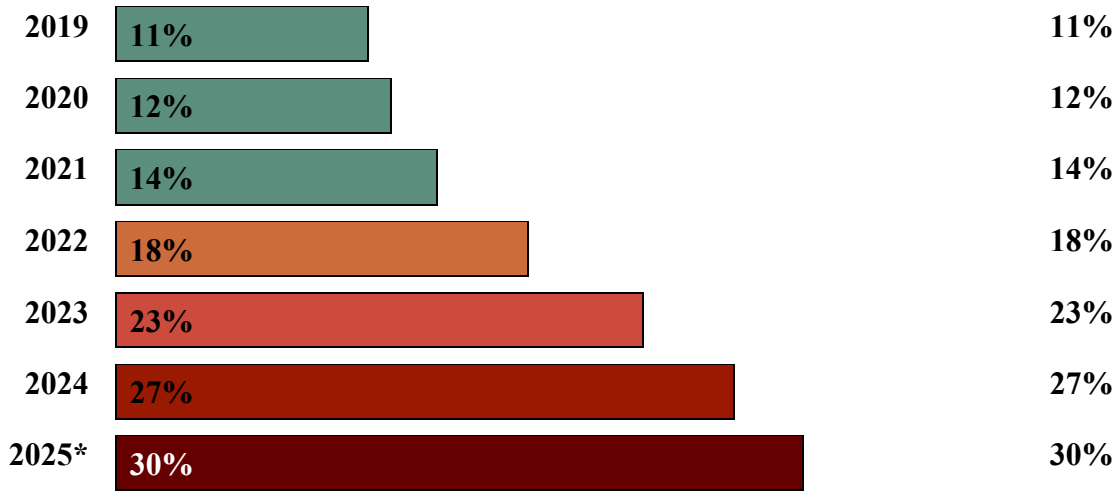

Рис. 2.5. Частка імпортних будівельних матеріалів на ринку України, 2019–2025* рр., % (* - попередня оцінка; Джерело: розбудовано автором за [41]).

Серед ключових тенденцій у виробничому секторі варто виділити: активну реалізацію нових інвестиційних проєктів (Swiss Krono - запуск лінії OSB у Кам'янці-Бузькій; Caparol Ukraine - розширення потужностей у Вінницькій обл.; Knauf - модернізація гіпсового виробництва; LafargeHolcim - локалізація цементної продукції); зростання державних закупівель будматеріалів, що перетворило державу на вагомого ринкового гравця; збільшення обсягів цементного виробництва до 6,2 млн тон у 2024 році [40].

Незважаючи на позитивну динаміку відновлення, ринок будівельних матеріалів України функціонує в умовах системних викликів, що потребують комплексного вирішення.

По-перше, дефіцит кваліфікованих кадрів. Мобілізація, еміграція та внутрішнє переміщення населення суттєво скоротили пропозицію робочої сили у будівельній галузі, що призводить до зростання фонду оплати праці та подорожчання будівельних послуг. За 2024 рік середня заробітна плата у будівництві збільшилась на 23% [37].

По-друге, енергетична вразливість. Систематичні атаки на енергетичну інфраструктуру ускладнюють роботу енергоємних виробництв - цементних заводів, підприємств з випалювання цегли, скляних заводів. За 2019–2024 роки собівартість будівництва зросла вдвічі, а вартість будівельних матеріалів у 2024 році зросла в середньому на 24% [42].

По-третє, зростаюча залежність від імпорту. Збільшення частки імпортних матеріалів до 30% у 2025 році (порівняно з 14% у 2021-му) підвищує ризики, пов'язані з коливаннями обмінного курсу гривні та логістичними ланцюгами [41].

По-четверте, нормативно-регуляторний перехід. З 1 січня 2023 року набув чинності Закон України «Про надання будівельної продукції на ринку» (відповідає Регламенту ЄС 305/2011), який впроваджує нову систему ринкового нагляду. 2025 рік є останнім роком паралельної дії старих та нових регламентів, що створює додаткові адміністративні та технічні навантаження для виробників [42].

Попри виклики, довгострокові перспективи ринку будівельних матеріалів України оцінюються як позитивні. Масштаб руйнувань, задокументований KSE та міжнародними організаціями, формує колосальний відкладений попит, що реалізовуватиметься в міру завершення активної фази воєнних дій та залучення міжнародного фінансування відбудови. Потреби у відбудові оцінюються в десятки мільярдів доларів, що відкриває значні можливості для розширення виробничих потужностей вітчизняних підприємств [36].

Очікується, що динаміка зростання будівельного ринку перевищуватиме динаміку зміни ВВП України у I–II кварталах 2025 року, що свідчить про його провідну роль у відновленні національної економіки [37]. Пріоритетними напрямами державної підтримки мають стати: субсидіювання модернізації виробничих потужностей, запровадження інструментів страхування воєнних ризиків для інвесторів, розвиток програм локалізації виробництва стратегічних матеріалів.

Для аналізу впливу факторів макромаркетингового середовища на діяльність підприємства слід провести STEP- аналізу. Основні чинники, які слід враховувати при проведенні даного виду аналізу представлено в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Основні чинники зовнішнього середовища підприємства ТОВ «НАВІТРАНС»

Політико-правові (P)	**Економічні (E)**
Режим воєнного стану та нормативно-правові обмеження Інституційні зміни в межах євроінтеграції (впровадження регламентів ЄС) Державна політика відбудови та захисту критичної інфраструктури Ризики посилення податкового навантаження та фіскального контролю Доступність міжнародних грантів, програм макрофінансової допомоги та кредитування (наприклад, 5-7-9%) Митна політика та регулювання транскордонних перевезень	Динаміка ВВП та затяжні деструктивні наслідки воєнних дій Рівень інфляції та девальваційні ризики національної валюти Енергетична криза та дефіцит генеруючих потужностей Інвестиційний клімат (переорієнтація капіталу на проєкти відновлення) Рівень платоспроможного попиту з боку корпоративного сектору та держави Критичне подорожчання стратегічних ресурсів (паливно-мастильні матеріали, будматеріали, металоконструкції) Логістичні бар'єри (блокування або обмеження експортно-імпортних коридорів)
Соціально-демографічні (S)	**Науково-технічні / Технологічні (T)**
Масштабна депопуляція (зовнішня міграція та біженці) Гострий дефіцит робочої сили внаслідок мобілізаційних процесів Внутрішнє переміщення населення та зміна просторової архітектури ринку праці Трансформація структури доходів та вимушене скорочення необов'язкових витрат Зростання суспільного запиту на енергонезалежність, безпеку та екологічність об'єктів Зміни у психології споживання (орієнтація на критичні потреби та прагматизм)	Впровадження технологій швидкого та модульного будівництва Цифровізація логістичних та дозвільних процесів (система «Шлях», е-документообіг) Розвиток альтернативної енергетики та технологій автономного енергозабезпечення підприємств Поширення хмарних сервісів та автоматизованих систем управління (ERP, CRM) Інтенсифікація інновацій у сфері захисних споруд та інженерних рішень

Джерело: розроблено автором

Соціально-демографічний вектор макромаркетингового середовища України зазнав безпрецедентних втрат, що докорінно змінило модель поведінки споживачів та структуру ринку праці. Базовим довгостроковим трендом є катастрофічне скорочення кількості наявного населення внаслідок масштабної зовнішньої міграції (понад 6 млн біженців) та зниження природного приросту.

Таблиця 2.8

Матриця STEP-аналізу ТОВ «НАВІТРАНС»

Фактори макросередовища	Ранг важливості	Оцінка впливу (від -10 до +10)	Зважена оцінка
1. Економічні чинники	0.3		
1.1. Дефіцит енергоносіїв та руйнування енергетичної інфраструктури		-8	-2.4
1.2. Логістичні обмеження та подорожчання палива/сировини		-7	-2.1
1.3. Фіскальний тиск та підвищення податкових ставок		-5	-1.5
1.4. Зниження купівельної спроможності цивільного сектору		-6	-1.8
1.5. Доступ до програм пільгового фінансування (5-7-9%, гранти)		+5	+1.5
Разом за сектором:			**-6.3**
2. Соціально-демографічні чинники	0.2		
2.1. Критичний дефіцит кадрів через мобілізацію та еміграцію		-9	-1.8
2.2. Просторове переміщення споживачів (релокація до безпечних областей)		+6	+1.2
2.3. Зростання попиту на об'єкти з високим рівнем безпеки та автономності		+7	+1.4
Разом за сектором:			**+0.8**
3. Політико-правові чинники	0.3		
3.1. Безпекові ризики, зумовлені продовженням воєнних дій		-9	-2.7
3.2. Втрата сировинної бази та партнерів у зоні бойових дій/окупації		-8	-2.4
3.3. Державне замовлення на відновлення та захист критичної інфраструктури		+9	+2.7
3.4. Євроінтеграційні процеси та відкриття європейських ринків		+8	+2.4
Разом за сектором:			**0.0**
4. Науково-технічні (технологічні) чинники	0.2		
4.1. Впровадження енергоефективних та автономних технологій		+8	+1.6
4.2. Цифровізація управління ланцюгами постачань (е-ТТН, система «Шлях»)		+7	+1.4
4.3. Технології швидкого та модульного відновлення інфраструктури		+8	+1.6
Разом за сектором:			**+4.6**
УСЬОГО (Інтегральний показник):	1.0		**-0.9**

Джерело: розроблено автором

Гостро відчувається дефіцит кваліфікованих кадрів, спровокований мобілізацією та відтоком працездатного населення. Одночасно спостерігається

суттєвий географічний дисбаланс: щільність населення та економічна активність радикально переформатувалися на користь умовно безпечніших регіонів (Київська, Львівська, Івано-Франківська області), де фіксуються стрімкі процеси урбанізації та формування нових великих агломерацій.

Таблиця 2.9

Підсумкові результати STEP-аналізу

Група факторів макромаркетингового середовища	Інтегральна зважена оцінка	Вектор та характер впливу на підприємство
Економічні чинники	-6.3	Критично негативний (дефіцит енергії, інфляція, подорожчання ресурсів)
Соціально-демографічні чинники	+0.8	Слабо позитивний (дефіцит кадрів компенсується концентрацією попиту в безпечних регіонах)
Політико-правові чинники	0.0	Нейтрально-компенсаційний (безпекові ризики нівелюються масштабними держпрограмами відновлення)
Науково-технічні чинники	+4.6	Високо позитивний (технології виступають головним драйвером оптимізації процесів та енергомодернізації)
Загальний баланс середовища:	-0.9	Помірно негативний тиск із високим потенціалом адаптації за рахунок інновацій

Джерело: розроблено автором

Економічна кон'юнктура характеризується адаптивною стабілізацією в умовах постійних безпекових шоків. У 2025 році будівельний сектор та суміжні логістичні напрями продемонстрували відновлення — ринок зріс на 24% відносно показників 2024 року, досягнувши обсягу у 248 млрд грн. Головним стримуючим чинником виступає обмеженість фінансових ресурсів приватного сектору, висока інфляція, дефіцит електроенергії через руйнування генерації та дисбаланс на ринку праці.

Державна податкова система функціонує у фіскально-мобілізаційному режимі, що посилює тиск на легальний бізнес та обмежує інвестиційні можливості підприємств, які не залучені до державних програм відновлення.

Політичні чинники на сучасному етапі мають домінуючий і здебільшого деструктивний характер. Ведення бойових дій призвело до повної втрати великих металургійних, цементних та хімічних підприємств-постачальників на Сході та Півдні України, змушуючи ТОВ «НАВІТРАНС» диверсифікувати канали постачання та переорієнтуватися на імпорт. Водночас статус кандидата

на вступ до ЄС та відкриття європейських ринків виступають ключовим каталізатором інституційних змін, стимулюючи гармонізацію вітчизняного законодавства із європейськими стандартами та відкриваючи доступ до довгострокових фондів макрофінансової підтримки.

Науково-технічний прогрес в умовах воєнного стану перетворився з інструменту довгострокової конкурентоспроможності на базову умову виживання бізнесу. Технологічні інновації безпосередньо коригують операційну ефективність ТОВ «НАВІТРАНС». З одного боку, цифровізація державних та логістичних процедур (електронні товарно-транспортні накладні, автоматизовані системи митного оформлення, е-реєстри) оптимізує часові витрати та мінімізує корупційні ризики. З іншого боку, загальнодоступність базових цифрових рішень загострює конкуренцію, вимагаючи від компанії постійних інвестицій у кібербезпеку, хмарні системи управління та енергозберігаюче обладнання.

Особливого значення набуває технологічна гнучкість - здатність підприємства інтегрувати автономні системи енергозабезпечення та використовувати новітні інженерні рішення для оперативного відновлення пошкоджених потужностей, що відкриває нові ніші на ринку відновлення критичної інфраструктури.

Мікросередовище представлено силами, що мають безпосереднє відношення до самої фірми і її можливостей з обслуговування клієнтів, тобто постачальниками, маркетинговими посередниками, клієнтами, конкурентами і контактними аудиторіями.

Для ідентифікації ринкових позицій ТОВ «НАВІТРАНС» у регіональному просторі критично важливим є глибокий аналіз конкурентного середовища Одеського регіону. Дослідження релевантних суб'єктів господарювання дозволяє виокремити трьох ключових операторів ринку інертних та конструкційних матеріалів, які мають суттєвий вплив на формування цінових параметрів та логістичних ланцюгів у південному регіоні України.

Першим вагомим конкурентом виступає ТОВ «ВЕСТТРЕЙД», стратегічний вектор діяльності якого зосереджений на забезпеченні замкнутого циклу перевалки та дистриб'юції сипучої будівельної сировини, зокрема різних фракцій щебеню, відсіву та піску. Високий рівень операційної спроможності даного підприємства базується на володінні власним перевалочним хабом, площа якого становить 0,72 га. Складська інфраструктура компанії інтегрована у залізничну мережу завдяки наявності власної залізничної гілки та облаштованого підвищеного шляху. Це забезпечує оптимальну транспортну доступність, оскільки об'єкт розташований на відстані 12 км від центрального залізничного вокзалу міста Одеси (на межі Сухолиманської та Таїровської сільських рад колишнього Овідіопольського району). Технологічний рівень комплексу мінімізує похибки при відвантаженні завдяки застосуванню автоматизованих електронних ваг промислового типу, а логістична логіка зберігання реалізована через систему спеціалізованих осередків для різних видів фракційної сировини. Постійна присутність повного асортиментного ряду у поєднанні з експлуатацією сучасного парку вантажно-розвантажувальних машин дозволяє ТОВ «ВЕСТТРЕЙД» оперативно обслуговувати масштабні запити споживачів.

Другим репрезентативним гравцем регіонального ринку є «СТРОЙТЕХГРАД», засноване у 2010 році. Незважаючи на компактну кадровому структуру, яка налічує до 10 штатних працівників, підприємство утримує провідні позиції в Одеській області у сфері залізничного та автомобільного експедирування гранітної і піщаної продукції. Ключовою перевагою компанії є офіційне дилерське представництво двох потужних видобувних об'єктів України — ТОВ «ПЕРВОМАЙСЬКИЙ КАР'ЄР "ГРАНІТ"», що дислокується у Миколаївській області, та ТОВ «МАЛО-КОХНОВСЬКИЙ КАР'ЄР» із Полтавської області. Комерційний портфель «СТРОЙТЕХГРАД» охоплює диверсифіковану номенклатуру товарів, куди входять усі фракції гранітного щебеню, митий та будівельний пісок, широка маркувальна лінійка товарного бетону, фасований та навальний цемент, а також габаритний і

негабаритний бутовий камінь. Доставка зазначеної продукції здійснюється по всій території Одеси та суміжних районів області.

Третім системним конкурентом є «GRANVEST», яке демонструє максимальні обсяги операційної діяльності серед аналізованих компаній. Організаційна модель підприємства орієнтована на прямі поставки та реалізацію інертних матеріалів безпосередньо з усіх функціонуючих кар'єрних майданчиків Одеської, Миколаївської, Кіровоградської, а також Херсонської порайонованих зон. Компанія володіє значними постійними складськими резервами щебеню та піску в межах Одеси, що дозволяє задовольняти специфічні інженерні вимоги клієнтів щодо фракційності та якісних характеристик сировини. Пропозиція компанії сегментована за напрямами цивільного, промислового та дорожньо-мостового будівництва. Зокрема, піщаний асортимент (зернистістю від 0,16 до 5 мм) включає сіяний, Вознесенський, Херсонський, Біляївський та Кучурганський різновиди. Профільний портфель дорожніх матеріалів доповнений дорожньою жерствою, керамзитом, рослинним ґрунтом, червоною глиною, подрібненим вторинним бетоном та вапняковим щебенем. Лінійка стінових матеріалів представлена Одеським та Кримським черепашником, шлакоблоками, газо- й пінобетоном, а також цеглою. Окрему ланку займає продаж товарного бетону, залізобетонних виробів (стінових фундаментних блоків, дорожніх плит, бордюрів) та фігурних елементів мощення для пішохідних зон у різній кольоровій гамі. Завдяки наявності потужного власного автопарку «GRANVEST» здатне забезпечити середньодобову відвантажувальну спроможність на рівні до 2 000 тонн, що трансформується у сукупний щомісячний обсяг реалізації понад 40 000 тонн будівельних матеріалів із географією прямих доставок на будівельні майданчики Одеської, Херсонської та Миколаївської областей.

Для об'єктивного вимірювання конкурентних позицій та зіставлення потенціалу досліджуваних суб'єктів ринку доцільно застосувати метод експертних оцінок, результати якого систематизовано та відображено у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9.

Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «НАВІТРАНС»

Параметри конкурентоспроможності	Коефіцієнт вагомості	Оцінка				Зважена оцінка			
		ТОВ «НАВІТРАНС»	ТОВ «ВЕСТТРЕЙД»	«СТРОЙТЕХГРАД»	«GRANVEST»	ТОВ «НАВІТРАНС»	ТОВ «ВЕСТТРЕЙД»	«СТРОЙТЕХГРАД»	«GRANVEST»
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Цінова політика	0,3	9,00	6,00	10,00	7,00	2,70	1,80	3,00	2,10
Якість товарів	0,1	9,00	9,00	8,00	9,00	0,90	0,90	0,80	0,90
Ширина асортименту	0,1	7,00	7,00	10,00	9,00	0,70	0,70	1,00	0,90
Сервіс	0,2	10,00	8,00	8,00	9,00	2,00	1,60	1,60	1,80
Маркетингова діяльність	0,3	7,00	9,00	9,00	8,00	2,10	2,70	2,70	2,40
Сума	1	42	39	45	42	8,4	7,7	9,1	8,1

Джерело: розроблено автором

Методом експертних оцінок було виявлено , що продукція ТОВ «НАВІТРАНС» має не найбільший індекс конкурентоспроможності – 8,4., тобто не є лідером на ринку. Для графічного відображення рівня конкурентоспроможності слід побудувати багатокутник конкурентоспроможності (рис.2.6).

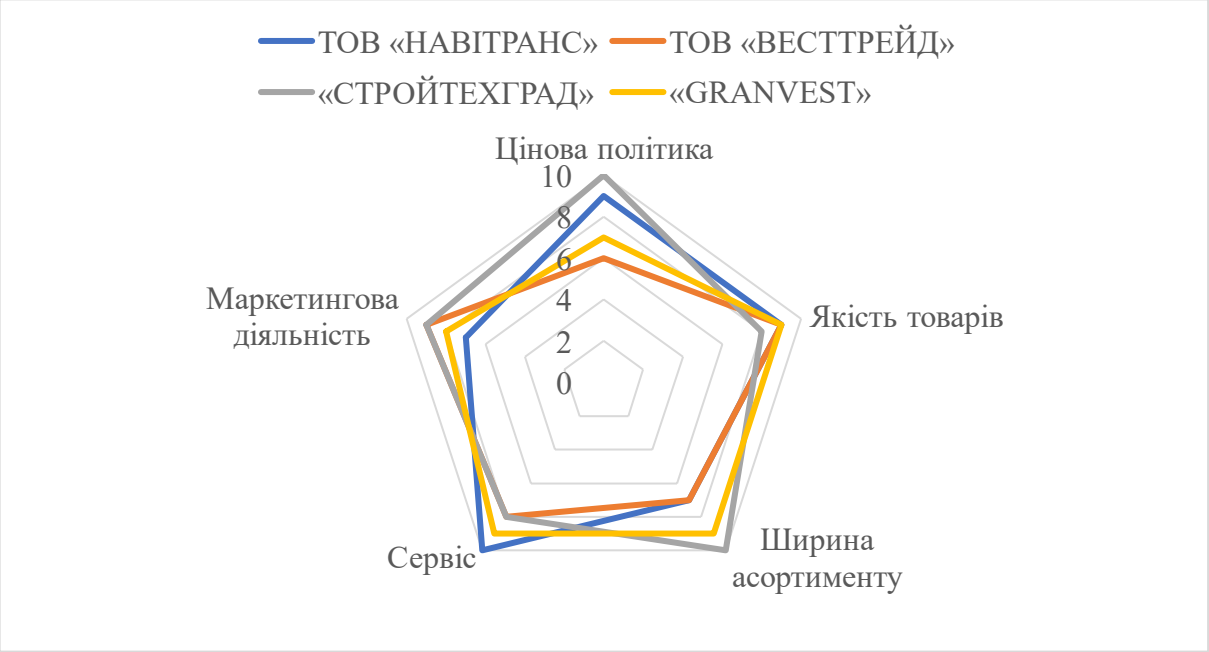

Рис. 2.6. Багатокутник конкурентоспроможності ТОВ «НАВІТРАНС»

Джерело: розроблено автором

Як видно на багатокутнику, продукція ТОВ «НАВІТРАНС» займає лідируючі позиції за таким параметром як: сервіс – це забезпечується за рахунок швидкої доставки товарів замовникам, чому сприяє вигідне розташування підприємства та добре технічне оснащення підприємства його техніки і транспорту. Також до конкурентних переваг. ТОВ «НАВІТРАНС» можна віднести помірну ціну на товари та високу якість продукції.

Що стосується конкурентів, то лідируючу позицію на ринку займає «GRANVEST» за рахунок пропозиції більш широкого асортименту продукції за більш низькими цінами.

ТОВ «ВЕСТТРЕЙД» та «GRANVEST» відстають від нашого підприємства за показниками цін та сервісу.

Особливу увагу слід звернути на те, що слабкими сторонами ТОВ «НАВІТРАНС» в конкурентній боротьбі є недостатня маркетингова підтримка роботи підприємтва – підприємство не має власного сайту, недостатньо представлено в Мережі та не займається жодними комунікаціями. Також недоліком є і достатньо вузький асортимент продукції, який в повній мірі не відповідає запитам ринку.

Наступним етапом аналізу мікромаркетингового середовища є оцінка постачальників сировини для компанії. ТОВ «НАВІТРАНС» має більше 15 постачальників (табл.2.10) з загальним обсягом поставок на 2533,5 тис. грн за 2024 р.

Найбільшим постачальником підприємства є ТОВ ТД Кіровоградграніт – 40 % від всього обсягу поставок. На сьогоднішній день компанія «Кіровоградграніт» входить в десятку найбільших виробників каменещебеневої продукції в Україні. А за офіційними даними державних органів статистики займає 18 місце серед підприємств України з експорту каменещебеневої продукції (рис.2.7.).

Таблиця 2.10

Обсяг замовлення ТОВ «НАВІТРАНС» у найбільших постачальників за 2024 рік

Назва організації	Сума, грн.	Частка ,%
УКРСИББАНК	556,90	0,02
АЛЕС	500 000,00	19,74
БУД АВТО СЕРВІС	336 000,00	13,26
ЕСТЕЙТ СЕРВІС	3 366,00	0,13
КІРОВОГРАДГРАНІТ	1 000 000,00	39,47
КОМПАНІЯ ТВІН ПП	5 726,55	0,23
КОНТРАКТИ-2005	590,00	0,02
ОККО-БІЗНЕС КОНТРАКТ	49 980,00	1,97
ПОЛЬАН	1 152,00	0,05
РЕЗЕРВ-С	147 420,00	5,82
СПАРМІЛЛ	1 402,00	0,06
СТРОЙ СЕРВІС ГРУПП	486 400,00	19,20
ТЕНЕТ	241,00	0,01
УКРЗАЛІЗНИЦЯ	296,70	0,01
ЦЕНТР СЕРТИФІКАЦІЇ КЛЮЧІВ	400,00	0,02
Разом	2533531,15	100,00

Джерело: розроблено автором за даними підприємства

Другим за кількістю поставок є Приватне мале підприємство "Алес", яке знаходиться в Одеській обл., м. Біляївка, та спеціалізується на видобутку піску, гравію, глин і каоліну, його частка в обсязі закупівель складає 20 %.

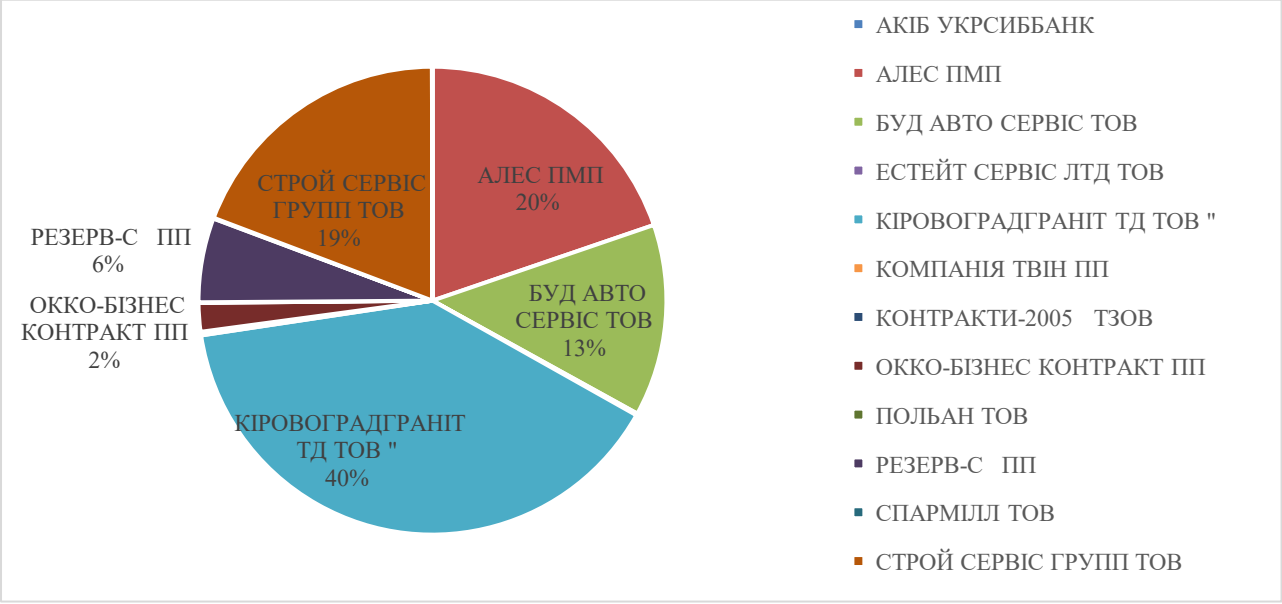

Рис. 2.7. Обсяг закупівлі сировини компанією у основних постачальників за 2024 рік. Джерело: розроблено автором за даними підприємства

Основними споживачами підприємства є будівельні компанії а також великі підприємства, що купують будівельні матеріали для власного споживання: ТОВ «Спектрюгстрой», КП «Будова», ПП «ОПТІ-БУД», ПАТ «Українська залізниця», ТОВ «Південний завод ЗБВ» та інші. Всього в компанії більше 50 крупних замовників.

Серед основних клієнтів присутні як великі будівельні компанії такі як КП «Будова», так і великі оптово-роздрібні торгівці будівельними матеріалами - АВАНГАРД-К, Діамант-строй тощо. Особливу увагу слід звернути, що серед клієнтів ТОВ «НАВІТРАНС» значна частка належить підприємствам, які використовують товари як сировину для виробництва та ремонту приміщень - Одеський завод залізобетонних виробів, Сілікат, Цемент, Укрзалізниця, тощо.

Найбільша частка продажів в 2024 р. приходиться на ТОВ «Спектрюгстрой», яке займається виробництвом бетонних розчинів, готових для використання, його частка в обсязі реалізації компанії за 2024 рік складає – майже 40 % (рис.2.8). Компанія «СІБ груп», яка займає 2-ге місце за обсягом продажів – близько 16 % - також займається виготовленням бетонних розчинів.

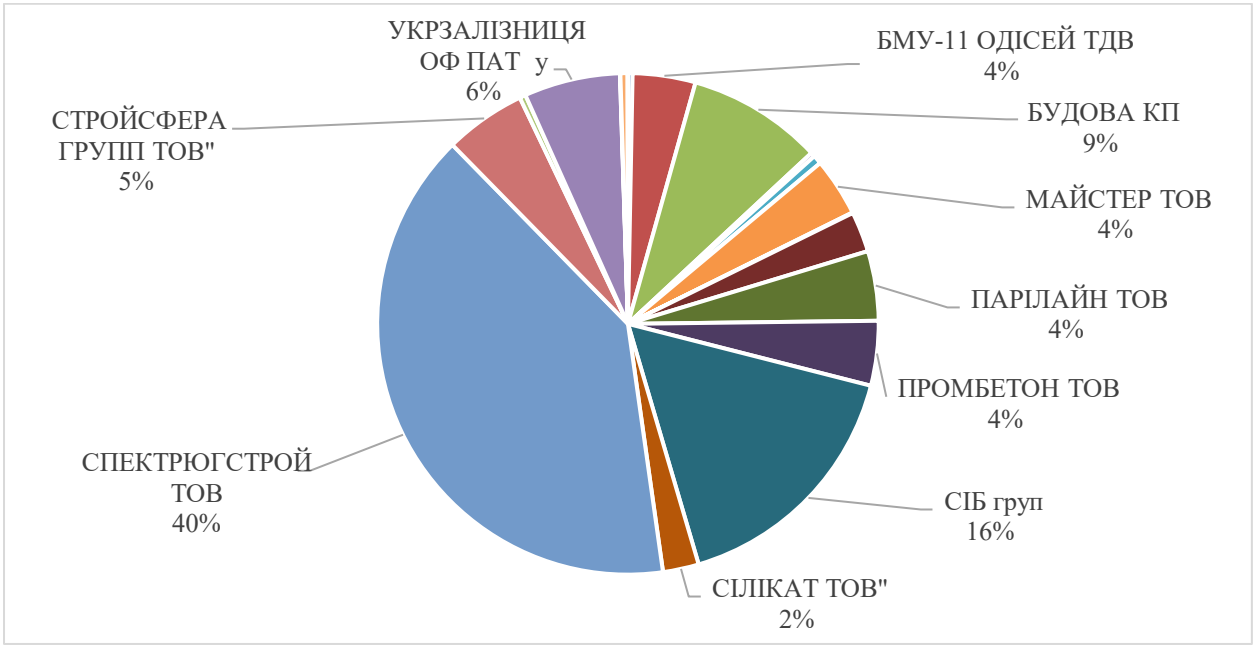

Рис. 2.8. Обсяг реалізації компанії основним клієнтам за 2024 рік. Джерело: розроблено автором за даними підприємства

Виходячи з цього особливу увагу в маркетинговій діяльності компанії слід приділити розробці індивідуальних стратегій роботи з найважливішими клієнтами та програм лояльності для них.

До основних представників контактних аудиторій підприємства слід віднести державні органи, спеціалізовані ЗМІ, агенції маркетингових досліджень. Підприємство дотримується принципу нейтралітету щодо політичних партій і об'єднань, лояльного співробітництва з державними органами в рамках чинного законодавства, та здійснює свою діяльність виключно в інтересах колективу і засновників підприємства

Оскільки підприємство працює на ринку B2B, воно продає товари як для використання в подальшому процесі виробництва так і для перепродажу. Специфіка діяльності ТОВ «НАВІТРАНС» не передбачає використання посередників в своїй діяльності.

2.3. Дослідження комплексу маркетингу ТОВ «НАВІТРАНС»

Товарна політика. Формування товарної політики ТОВ «НАВІТРАНС» підпорядковане потребам регіонального будівельного сектору та базується на дистриб'юції високоякісної природної та первинно переробленої мінеральної сировини. Базовий асортиментний портфель компанії консолідує декілька стратегічних груп: гранітний щебінь різних фракцій, гранітний відсів, різновиди будівельного піску та готові оптимізовані суміші.

Ключовим елементом товарної пропозиції є щебінь гранітний, який отримують шляхом промислового подрібнення міцних магматичних порід. Структурні та колористичні особливості цього матеріалу детерміновані відсотковим співвідношенням його петрографічних компонентів — польового шпату, кварцу та слюди, що зумовлює наявність сірих, рожевих або червоних відтінків. Технологічний цикл видобутку передбачає проведення первинних підривних робіт у кар'єрах із подальшим фракційним сортуванням кам'яної маси на спеціалізованому дробильно-сортувальному обладнанні. У структурі

споживання стабільним попитом відзначається фракція 20–40 мм, яка виступає незамінним конструкційним матеріалом при закладанні фундаментів будівель, формуванні баластного шару залізничних колій, облаштуванні трамвайних ліній та спорудженні дорожнього полотна.

Гранітний відсів (фракція 0–5 мм) є супутнім продуктом дроблення скельних порід і характеризується високою універсальністю застосування. У будівельній практиці та благоустрої територій відсів часто розглядається як безпечна й економічно ефективна альтернатива крупнофракційному щебеню або бетону, зокрема при облаштуванні логістичних та пішохідних зон, що мінімізує травматизм. Основними сферами утилізації відсіву є виробництво сухих будівельних сумішей, виготовлення широкого спектра залізобетонних виробів, випуск керамічної продукції, проведення оздоблювальних робіт, а також комплектація промислових фільтраційних систем для водоочищення. Окремим екологічним і практичним аспектом є використання відсіву як фрикційного протиожеледного матеріалу в зимовий період, оскільки він не містить агресивних хімічних агентів, не руйнує взуття та зберігає свої властивості після танення снігу.

Сегмент піщаної сировини диференційований за походженням та методами обробки. Митий середньофракційний пісок із Вознесенського кар'єра відзначається високими якісними характеристиками, де мінеральну основу формують залишки кварцу, силікатів та польових шпатів. Фізико-хімічні властивості цієї дрібної фракції суттєво залежать від рівня вологості, оскільки гігроскопічність матеріалу призводить до коливань його щільності та маси, що вимагає суворого вхідного контролю текстури при оптових закупівлях. Висока вартість вознесенського піску порівняно з аналогами компенсується його дефіцитністю та незамінністю у виробництві відповідальних будівельних розчинів.

Альтернативою виступає кар'єрний митий пісок Микитинського родовища, очищення якого від пилоподібних часток та глинистих домішок реалізується гідромеханізованим способом безпосередньо у місці видобутку.

Сфера його застосування охоплює бетонування, формування фундаментних подушок, мурувальні та штукатурно-декораційні роботи, а також інфраструктурне будівництво. Бюджетний сегмент закриває сіяний Біляївський пісок, який проходить механічне очищення від великих сторонніх включень, що гарантує суворе дотримання технологічних регламентів при проведенні стандартних будівельних та ландшафтних робіт у межах Одеського регіону.

Найбільш доступним та універсальним матеріалом у портфелі підприємства є щебенево-піщана суміш фракції 0–40 мм. Низька собівартість її виробництва, необмежений термін складського зберігання та високі дренуючі й ущільнюючі властивості забезпечують стабільний інтерес з боку організацій, які займаються дорожнім будівництвом та масштабним плануванням територій.

Цінова політика. Стратегія ціноутворення ТОВ «НАВІТРАНС» орієнтована на забезпечення конкурентних переваг за рахунок оптимізації логістичних витрат. Для оцінки ефективності діючої моделі у таблиці 2.11 наведено порівняльний аналіз актуальних відпускних цін підприємства та його ключових регіональних конкурентів.

Таблиця 2.11.

Порівняння відпускних цін на товари ТОВ «НАВІТРАНС» та його основних конкурентів

Найменування продукції	НАВІТРАНС	ВЕСТТРЕЙД	СТРОЙТЕХГРАД	GRANVEST
Щебінь фр. 5-20	1030	1120	1080	1030
Щебінь фр. 20-40	970	1080	1060	890
Щебінь фр. 40-70	880	950	-	890
Відсів фр. 0-5	790	870	860	730
Пісок митий (Вознесенський)	790	920	880	730
Пісок митий Микитинський	970	1060	-	-
Пісок кар'єрний сіяний	440	-	-	550
Пісок кар'єрний	420	-	-	480
Суміш фр. 0-40	790	-	-	840
Суміш фр. 0-70	790	-	-	840

Джерело: розроблено автором за даними підприємства

Результати зіставлення відпускних тарифів підтверджують, що ТОВ «НАВІТРАНС» підтримує збалансовану цінову позицію, яка за більшістю

стратегічних позицій є вигіднішою для кінцевого споживача. Математичний розрахунок відносної різниці в цінах представлений у таблиці 2.12. Аналітичні дані свідчать, що прайс-лист ТОВ «НАВІТРАНС» є в середньому на 9,57% нижчим від показників ТОВ «ВЕСТТРЕЙД». Найбільш відчутний ціновий розрив фіксується за позиціями «Пісок митий» (-14,13%) та «Щебінь фр. 20-40» (-10,19%). (табл. 2.12)

Таблиця 2.12.

Відсоткова різниця між цінами на товари ТОВ «НАВІТРАНС» та його основних конкурентів

Найменування продукції	ВЕСТТРЕЙД	СТРОЙТЕХГРАД	GRANVEST
Щебінь фр. 5-20	-8,04	-4,63	0,00
Щебінь фр. 20-40	-10,19	-8,49	+8,99
Щебінь фр. 40-70	-7,37	-	-1,12
Відсів фр. 0-5	-9,20	-8,14	+8,22
Пісок митий (Вознесенський)	-14,13	-10,23	+8,22
Пісок митий Микитинський	-8,49	-	-
Пісок кар'єрний сіяний	-	-	-20,00
Пісок кар'єрний	-	-	-12,50
Суміш фр. 0-40	-	-	-5,95
Суміш фр. 0-70	-	-	-5,95
Середнє значення:	-9,57	-7,87	-2,23

Джерело: розроблено автором за даними підприємства

У порівнянні з «СТРОЙТЕХГРАД» ціни аналізованого підприємства нижчі в середньому на 7,87%, де лідером диференціації також виступає митий пісок (-10,23%).

Взаємодія з «GRANVEST» має більш складний характер: попри те, що загальний інтегральний рівень цін ТОВ «НАВІТРАНС» залишається нижчим на 2,23%, за окремими високоліквідними позиціями (відсів та щебінь фр. 20-40) підприємство поступається конкуренту, демонструючи вищу вартість на 8,99% та 8,22% відповідно. Проте компанія володіє ексклюзивною перевагою в сегменті «Пісок кар'єрний сіяний», де ціна ТОВ «НАВІТРАНС» на 20% нижча, ніж у «GRANVEST», при повній відсутності цього продукту в асортименті інших конкурентів. Цей фактор слід активніше використовувати в маркетингових комунікаціях як унікальну торгову пропозицію для диверсифікації клієнтського портфеля.

Динаміка цін на продукцію протягом року не є стабільною (табл. 2.13).

Таблиця 2.13.

Динаміка цін на продукцію ТОВ «НАВІТРАНС» в 2025 р.

Продукція	01.02	01.03	01.04	01.05	01.06	01.07	01.08	01.09	01.10	Зміна (10/02), %
Щебінь 5-20	920	920	920	920	970	990	1080	1170	1120	+21,74
Щебінь 20-40	890	890	880	880	920	920	990	1050	1030	+15,73
Відсів 0-5	700	700	700	700	720	720	830	850	830	+18,57
Пісок митий	700	700	700	700	700	790	810	790	790	+12,86
Пісок Микитинський	940	940	940	940	990	970	1160	1160	1120	+19,15
Пісок сіяний	460	460	440	440	440	440	500	500	500	+8,70
Пісок кар'єрний	440	440	420	420	420	420	460	460	460	+4,55
Суміш 0-40	820	820	790	790	790	790	920	990	940	+14,63

Джерело: розроблено автором за даними підприємства

Максимальні темпи цінового зростання зафіксовані за позицією «Щебінь 5-20», де дельта між лютим та жовтнем досягла +21,74%. Подібне виражене подорожчання характерне для всіх номенклатурних груп, що імпортуються з інших областей України. Головними драйверами цього процесу виступають стрибки вартості паливно-мастильних матеріалів в умовах воєнного стану та значна питома вага залізничного тарифу в структурі собівартості «далеких» вантажів. Натомість продукція місцевих кар'єрів (зокрема Біляївського родовища Одеського регіону) продемонструвала високу стабільність: ціни на кар'єрний сіяний та рядовий пісок піднялися лише на 8,70% та 4,55% відповідно, що підтверджує стратегічну доцільність розширення пулу локальних постачальників для мінімізації логістичних ризиків.

Для визначення чутливості споживачів до цінових коливань у межах сформованої макромаркетингової стратегії було проведено розрахунок коефіцієнта цінової еластичності попиту на основі агрегованих внутрішніх звітних даних підприємства за 2025 рік. (табл.2.14).

Таблиця 2.14.

Вихідні дані для розрахунку коефіцієнта еластичності попиту за ціною ТОВ «НАВІТРАНС»

Період	Обсяг реалізації, грн	Середня ціна, грн/т	Сукупний збут, т	Середньомісячний збут, т
І півріччя 2025 р.	25941927,34	735,35	35278,34	5879,72
ІІ півріччя 2025 р.	18999617,57	832,57	22820,45	5705,11

Джерело: розроблено автором за даними підприємства

За даними таблиці 2.14. розрахуємо коефіцієнт еластичності попиту за ціною:

E = ((5705,11-5879,72)/(5705,11+5879,72)/2) / ((832,57-735,35)/(832,57+735,35)/2) = -0,24

Отримане інтегральне значення (E = -0,24) свідчить про те, що попит на продукцію ТОВ «НАВІТРАНС» є нееластичним (|E| < 1). Це доводить неефективність класичного цінового стимулювання збуту (проведення дисконтних кампаній, демпінг). В умовах воєнного стану та орієнтації ринку на критичне відновлення інфраструктури, обсяги споживання мінеральної сировини визначаються реальними технологічними потребами та наявністю фінансування проєктів, а не рівнем відпускних цін. Відтак, стратегічний акцент у маркетинговій діяльності компанії необхідно змістити з цінової конкуренції на забезпечення безперебійності поставок, завоювання державних замовлень та гарантування високих параметрів якості будівельної сировини.

Комунікативна політика. Маркетингова комунікаційна політика ТОВ «НАВІТРАНС» на сучасному етапі розвитку потребує комплексної модернізації та системного розширення інструментарію. У сучасних умовах висококонкурентного ринку нерудної та конструкційної сировини повноцінна операційна діяльність суб'єкта господарювання неможлива без активної та стратегічно вибудуваної присутності в цифровому інформаційному просторі. Наразі суттєвим деструктивним фактором для ТОВ «НАВІТРАНС» виступає відсутність власного офіційного вебпредставництва, що обмежує можливості

залучення нових контрагентів та знижує ефективність взаємодії з існуючими замовниками. Така ситуація свідчить на користь створення нашою компанією власного сайту та просування його в Мережі.

Специфічна архітектура комунікативної політики підприємства безпосередньо обумовлена його функціонуванням у промисловому секторі (B2B-сегмент), де принципи побудови зв'язків із громадськістю та реклами суттєво відрізняються від споживчого ринку. На ринку нерудних матеріалів провідна роль належить інструментам директ-маркетингу та особистих продажів. Організація ефективних персональних продажів вимагає від менеджменту компанії високого рівня індивідуалізації, гнучкості та диференційованого підходу до кожного потенційного й чинного контрагента. Це, у свою чергу, актуалізує завдання математично обґрунтованого розподілу клієнтської бази на окремі стратегічні групи залежно від їхнього внеску у формування фінансового результату підприємства.

З метою оптимізації комунікаційних зусиль та розробки диференційованих програм лояльності було проведено класичний ABC-аналіз клієнтської бази ТОВ «НАВІТРАНС». (табл.2.15).

Відповідно до аналітичних результатів розподілу, найвищий ступінь пріоритетності та стратегічної значущості для підприємства мають великі контрагенти, що увійшли до групи А. Цей пул лідерів консолідує таких партнерів, як ТОВ «СПЕКТРЮГСТРОЙ», КП «БУДОВА», ПП «ОПТІ-БУД», ПАТ «УКРАЇНСЬКА ЗАЛІЗНИЦЯ», ТОВ «ПІВДЕННИЙ ЗАВОД ЗБВ», ТДВ «БМУ-11 ОДІСЕЙ», ТОВ «ТЕРРИТОРИЯ» та ТОВ «ЄВРО-ФЄМ».

Саме на зазначених суб'єктів господарювання припадає понад 81% усього фінансового обороту компанії, що зумовлює необхідність проектування для них ексклюзивних схем довгострокової взаємодії, персоналізованих умов кредитування та спеціальних комплексних програм лояльності для запобігання їхнього відтоку до конкурентів.

Таблиця 2.15.

АВС-аналіз клієнтського портфеля ТОВ «НАВІТРАНС» за 1 півріччя 2025 р.

№ п/п	Найменування контрагента	Обсяг реалізації за І півріччя 2025 р., грн	Стратегічна група
1	ТОВ «СПЕКТРЮГСТРОЙ»	4 984 660,10	A
2	КП «БУДОВА»	4 575 521,80	A
3	ПП «ОПТІ-БУД»	3 364 566,20	A
4	ПАТ «УКРАЇНСЬКА ЗАЛІЗНИЦЯ»	2 599 689,60	A
5	ТОВ «ПІВДЕННИЙ ЗАВОД ЗБВ»	2 090 957,10	A
6	ТДВ «БМУ-11 ОДІСЕЙ»	1 484 233,50	A
7	ТОВ «ТЕРРИТОРИЯ»	1 018 641,90	A
8	ТОВ «ЄВРО-ФЄМ»	1 012 305,20	A
9	ТОВ «МАЙСТЕР»	945 660,50	B
10	ТОВ «БУСОЛЬ»	502 585,10	B
11	ТОВ «КС СТРОЙ СЕРВІС»	4 17 361,60	B
12	ТОВ «БАУТЄХ-УКРАЇНА»	332 321,00	B
13	ТОВ «СІЛІКАТ»	252 239,00	B
14	ТД «СТРОЙСФЕРА ГРУПП»	190 113,80	B
15	ПМП «АЛЕС»	186 903,00	B
16	ТОВ «Діамант-строй»	175 051,90	B
17	ПП «КВОРУМ»	134 391,00	B
18	ОДЕСЬКИЙ ЗАВОД ЗАЛІЗОБЕТОННИХ ВИРОБІВ	132 420,40	B
19	ТОВ «ПРОХОДЧИК»	131 533,70	B
20	ТОВ «ЕДЕЛЬВЕЙС ПЛЕС»	124 172,80	B
21	ТОВ «ГРЕКОВА ТД»	116 631,44	C
22	ТОВ «ЕНКО-ЕНТЕРПРАЙЗ»	112 982,00	C
23	ТОВ «Кубстрой»	103 529,30	C
24	ТОВ «КАЙРОС-ТРЕЙДІНГ»	95 308,50	C
25	ОК «РАДУГА-3»	88 674,10	C
26	ФОП СЛОБОДЯНЮК В.В.	87 607,30	C
27	ТОВ «Промбуддеталь»	68 913,50	C
28	ТОВ «ДУНАЙСЬКИЙ»	66 205,10	C
29	ВКП «ВАЛДІ»	57 775,70	C
30	ТОВ «ТЕХНОАРТ»	51 682,40	C
31	ПП «СТОЛЕС-ТРАНС»	49 492,20	C
32	ТОВ «Комуникаційні Інженерні Мережі»	49 455,20	C
33	ФОП ГЄНОВ Г.М.	47 767,40	C
34	ТОВ «СВ-БЕТОН»	44 061,90	C
35	ПП «УКРСПЕЦСТРОЙ»	40 599,90	C
36	ТОВ «ВІДБУДОВА»	34 840,40	C
37	ТОВ «АЛЮМИКС ПРОФІ»	32 425,30	C
38	ТОВ «СНІК ВУД ІНДАСТРІ»	30 561,10	C
39	ТОВ «НОВА БУДОВА»	30 240,00	C
40	ТОВ «КОМУНІКАЦІЇ ТА ІНЖЕНЕРНІ МЕРЕЖІ»	28 177,15	C
41	ТОВ «ПІВДЕННО-ТРАНСПОРТНА КОМПАНІЯ»	25 642,50	C
42	ТОВ «КВАДРО»	24 032,65	C
	Разом	25941927,34	

Джерело: розроблено автором за даними підприємства

Висновки до розділу ІІ

В ІІ розділі кваліфікаційної роботи надано характеристику маркетингової діяльності ТОВ «НАВІТРАНС», проаналізовано маркетингове середовище підприємства та досліджено особливості комплексу маркетингу підприємства.

ТОВ «НАВІТРАНС» є вагомим оператором на ринку інертних будівельних матеріалів Одеси та Одеської області, що має потужний логістичний комплекс і диверсифіковану базу постачальників. Разом із тим, фінансово-економічні показники підприємства демонструють виражену сезонну амплітуду - пік продажів припадає на жовтень-листопад - 4,28 млн грн та 5,03 млн грн відповідно, а спад - на зимові місяці, що детерміновано кліматичними чинниками, жорсткими регуляторними вимогами ДБН та енергетичними ризиками воєнного стану.

Найбільшу зважену оцінку в рейтингу сильних сторін компанії отримали – гнучка цінова політика та зручне розташування складських приміщень, що дозволяє скоротити час доставки товарів покупцям а також витрати на доставку.

Аналіз будівельного ринку України свідчить про його поступове відновлення у 2023–2025 роках після шокового падіння у 2022 році (індекс будівельної продукції зріс до 123,5% у 2024 році). Основним драйвером виступає інфраструктурне та захисне будівництво. Водночас STEP-аналіз виявив низку системних деструктивних чинників таких як гострий дефіцит кваліфікованої робочої сили через мобілізаційні та міграційні процеси; висока залежність ринку від імпорту (яка зросла до 30% у 2025 році), валютно-інфляційні шоки та енергетична вразливість одночасно з посиленням фіскального тиску та завершенням переходу на нові будівельні регламенти ЄС.

Основними конкурентами ТОВ «НАВІТРАНС» є ТОВ «ВЕСТТРЕЙД»; «СТРОЙТЕХГРАД» та «GRANVEST». Лідируючу позицію на ринку займає «GRANVEST» за рахунок пропозиції більш широкого асортименту продукції за більш низькими цінами. Продукція ТОВ «НАВІТРАНС» займає лідируючі

позиції за таким параметром як: сервіс, помірна ціна на товари та висока якість продукції.

В порівнянні з конкурентами ціни на продукцію нашого підприємства в середньому нижчі на 9% . Розраховано коефіцієнт еластичності попиту за ціною компанії дорівнює -0,24, що свідчить про те, що попит є нееластичним, тобто цінове стимулювання споживачів не є ефективним.

РОЗДІЛ ІІІ. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «НАВІТРАНС»

3.1. Пропозиції щодо удосконалення організації та управління маркетинговою діяльністю ТОВ «НАВІТРАНС»

Комплексний аудит системи управління ТОВ «НАВІТРАНС» засвідчив відсутність відокремленої маркетингової структури. На сучасному етапі ключові аналітичні та комунікаційні функції розподілені між лінійними менеджерами зі збуту та транспортної логістики. Це зумовлює фрагментарність, безсистемність та дефіцит оперативного контролю за стратегічними маркетинговими бізнес-процесами. Специфіка бізнесу вимагає трансформації управлінського підходу від інтуїтивного просування бізнесу до системного маркетингу (управління на основі маркетингової аналітики).

З метою подолання виявлених деструкцій та забезпечення сталого утримання темпів зростання, обґрунтовано доцільність формування інтегрованого відділу маркетингу та аналітики. На початковому етапі (орієнтир — четвертий квартал 2026 року) пропонується мінімально достатній штат у кількості двох фахівців за функціональним принципом розподілу обов'язків (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Штатний розклад запропонованого відділу маркетингу та аналітики ТОВ «НАВІТРАНС»

Посада	Кількість (осіб)	Оклад на місяць, грн	Частка зайнятості	Річний фонд оплати праці, грн
Начальник відділу	1	35000	1,0 (повна)	420000
Менеджер з комунікацій та CRM	1	25000	1,0 (повна)	300000
Усього	2	60000	-	720000

Джерело: розроблено автором

Для розгортання робочих місць та забезпечення аналітичних потужностей (впровадження CRM-системи для B2B) сформовано кошторис капітальних та

операційних витрат на матеріально-технічне забезпечення запропонованого відділу (табл. 3.2). Для обчислення витрат першого року використано прямолінійний метод нарахування амортизації для техніки та меблів із терміном корисної експлуатації 2 роки.

Таблиця 3.2

Капітальні та першочергові операційні витрати на матеріально-технічне забезпечення запропонованого відділу

Статті матеріальних витрат	Кількість	Ціна за од., грн	Загальний бюджет, грн	Витрати 1-го року (з урахуванням амортизації*), грн
Професійні ноутбуки	2	35000	70000	35000
Програмне забезпечення (CRM-ліцензія)	-	-	24000	24000
Меблі (столи, крісла)	2 компл.	12000	24000	12000
Офісна периферія та канцтовари (річний ліміт)	-	-	6000	6000
Разом	-	-	124000	77000

Джерело: розроблено автором

Делегація функціональних повноважень у розрізі посад

1. Начальник відділу маркетингу та аналітики:

— Стратегічний аудит та прогнозування: розробка довгострокової маркетингової стратегії ТОВ «НАВІТРАНС», прогнозування коливань попиту на ринку під впливом макроекономічних та безпекових чинників.

— Моделювання тарифної та клієнтської політики: оптимізація систем ціноутворення (впровадження гнучких дисконтів для великих замовників групи «А»).

— Управління великими даними: інтеграція та супровід маркетингової інформаційної системи (МІС), сегментація ринку.

2. Менеджер з комунікацій та CRM

— Просування та лідогенерація: налаштування таргетованої реклами, оптимізація офіційного веб-порталу компанії, ведення корпоративних сторінок у професійних мережах (LinkedIn тощо).

— Управління клієнтським досвідом: моніторинг рівня задоволеності (індекс NPS), наповнення та адміністрування CRM-бази, координація взаємодії з постійними контрагентами.

Для формалізації управлінських впливів розроблено наскрізний маркетинговий план дій із впровадження інструментів комплексу маркетингу ТОВ «НАВІТРАНС» на 2027 рік (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Календарно-ресурсний план маркетингових заходів ТОВ «НАВІТРАНС» на 2027 рік

Напрям комплексу маркетингу	Сутність запланованих заходів	Строки виконання	Вартість, грн	Відповідальна особа
Організаційний	Розгортання відділу, рекрутинг та запуск MIC	01.12.2026 – 15.01.2027	797000(720000 + 77000)	Начальник відділу
Інформаційно-аналітичний	Проведення глибинного кабінетного та польового дослідження потреб клієнтів	01.02.2027 – 15.03.2027	(в межах ФОП)	Начальник відділу
Комунікаційний	Створення веб-сайту компанії, розробка особистого кабінету клієнта	01.03.2027 – 01.06.2027	150000	Менеджер з комунікацій
Просування	Запуск SEO-оптимізації, та впровадження додаткових маркетингових інструментів	Протягом 2027 р.	110000	Менеджер з комунікацій
Контроль	Моніторинг виконання KPI, щомісячний аналіз маржинальності клієнтських портфелів	Щомісячно до 5 числа	(в межах ФОП)	Начальник відділу

Джерело: розроблено автором

Ключовим вектором плану є трансформація високих поточних темпів збуту в системну капіталізацію ринкової частки.

Для консолідації фінансових ресурсів сформовано зведений бюджет (табл. 3.4), розрахований за методом фінансування виходячи з цільових орієнтирів розвитку компанії на 2027 рік.

Таблиця 3.4

Консолідований маркетинговий бюджет ТОВ «НАВІТРАНС» на 2027 рік

Стаття бюджету	Фінансове забезпечення, грн	Частка у структурі бюджету, %
Інституційне забезпечення (ФОП відділу + амортизація робочих місць)	797000	75,40
Розробка інтерактивної веб-платформи (цифровізація клієнтського сервісу)	150000	14,19
Комплекс просування (SEO, PPC, контекстні інструменти Google Ads)	110000	10,41
Усього	1057000	100,00

Джерело: розроблено автором

Валідацію надійності та доцільності інвестицій у маркетингову інфраструктуру здійснено із застосуванням методу експертного оцінювання. До складу експертної пулу увійшли 10 провідних фахівців у галузі будівельного ринку, фінансові аналітики та профільні науковці.

Об'єктом експертного прогнозування виступав обсяг додаткового чистого доходу ТОВ «НАВІТРАНС» у 2027 році, згенерований за рахунок залучення нових контрагентів та підвищення лояльності існуючих (табл. 3.5).

Таблиця 3.5.

Результати експертного опитування щодо прогнозованого ефекту

Експерти	Е1	Е2	Е3	Е4	Е5	Е6	Е7	Е8	Е9	Е10	Середнє ($\bar{x}$)
Прогноз додаткового доходу, тис. грн	1550	1420	1500	1480	1610	1500	1470	1435	1490	1515	1497,0

Джерело: розроблено автором

Таким чином, прогнозований додатковий дохід: $\bar{x} = 1497$ тис.грн.

Для верифікації узгодженості думок експертів та підтвердження статистичної надійності отриманого середнього значення проведено розрахунок

коефіцієнта варіації (ν) за класичними формулами (3.1) (табл. 3.6). Якщо, ν < 0,3 – сукупність думок є однорідною та прогнозована величина – надійною та типовою.

$$\nu = \frac{\sqrt{\frac{\sum_{i=1}^{n}(x_i - \bar{x})^2}{n}}}{\bar{x}} * 100\%, \quad (3.1)$$

де x_i – прогноз і-того експерта;

$\bar{x}$ – середнє значення прогнозованої величини;

n – кількість екпертів.

Таблиця 3.6.

Розрахункова матриця відхилень експертних оцінок

Експертні оцінки (x_i), тис. грн	Відхилення від середнього ($x_i - \bar{x}$)	Квадрат відхилення $(x_i - \bar{x})^2$
1550	53,0	2809,0
1420	-77,0	5929,0
1500	3,0	9,0
1480	-17,0	289,0
1610	113,0	12769,0
1500	3,0	9,0
1470	-27,0	729,0
1435	-62,0	3844,0
1490	-7,0	49,0
1515	18,0	324,0
Сума	-	26 760,0

Джерело: розроблено автором

ν = 0,0346

Оскільки одержане значення коефіцієнта варіації суттєво менше граничного нормативного критерію (ν = 0,0346 < 0,3), сукупність поглядів експертів є абсолютно однорідною, а сформований прогноз додаткового доходу у розмірі 1497,0 тис. грн визнається репрезентативним та високоінформативним. Фінальну оцінку загальної економічної ефективності (Е) розробленої маркетингової програми на 2027 рік проведено за допомогою зіставлення прогнозного ефекту із сукупними бюджетними інвестиціями компанії:

Е = (Додатковий дохід-Бюджет маркетингу)/Бюджет маркетингу*100%

Е = (1497-1057) / 1057*100% = 41,63 %

Розрахунковий рівень рентабельності інвестицій у маркетинг (ROI) становить 41,63% вже протягом першого операційного року. Зважаючи на довгостроковий стратегічний характер розгортання МІС та розширення цифрової присутності на ринку B2B, у наступні періоди очікується кумулятивне зростання ефективності, що дозволяє безальтернативно рекомендувати проект до практичного впровадження у систему менеджменту ТОВ «НАВІТРАНС».

3.2. Основні напрями та інструментарій оптимізації маркетингової діяльності ТОВ «НАВІТРАНС» у цифровому середовищі

В умовах інституційних змін економіки України та цифровізації ринків, присутність підприємства у віртуальному просторі трансформується з іміджевого чинника у безальтернативний інструмент забезпечення конкурентоспроможності. Специфіка бізнесу (сегмент B2B) вимагає створення не просто інформаційної веб-сторінки, а високотехнологічної інтерактивної платформи, інтегрованої із внутрішніми аналітичними системами компанії.

Глобальний тренд зростання корпоративного сектору у віртуальному середовищі вимагає від ТОВ «НАВІТРАНС» розробки сучасного веб-порталу, який має вирішувати наступні стратегічні завдання:

1. Інституційне позиціонування - формування іміджу ТОВ «НАВІТРАНС» як надійного, технологічного та екологічно відповідального логістичного партнера.

2. Цифровізація клієнтського сервісу - інтеграція особистого кабінету контрагента, калькулятора розрахунку вартості товарів, а також системи інтерактивного трекінгу замовлення у реальному часі.

3. Лідогенерація в сегменті B2B: залучення нових великих промислових підприємств, які потребують будівельних матеріалів.

4. Формування довіри та прозорості: візуалізація технологічних потужностей (опис товарів, складської інфраструктури, систем безпеки).

З метою забезпечення максимальної релевантності цифрового ресурсу потребам цільової аудиторії, структура порталу ТОВ «НАВІТРАНС» повинна містити наступні обов'язкові блоки:

— Про компанію (місія, цінності, екологічна політика)

— Товари (опис товарів, фото)

— Інтерактивний модуль (особистий кабінет, калькулятор вартості, трекінг замовлення)

— Клієнтська зона (кейси, відгуки контрагентів групи, сертифікати)

— Контакти (форма швидкого зв'язку, інтегрована з CRM)

Забезпечення тривалого комерційного ефекту від функціонування сайту потребує реалізації комплексного підходу до його проектування та подальшого просування. Для нашої компанії критично важливими є параметри швидкісної оптимізації та адаптивності під мобільні пристрої, оскільки понад 60% первинних B2B-контактів здійснюються за допомогою мобільного трафіку.

Для реалізації цього проекту залучаються спеціалізовані digital-агенції. На основі проведеного моніторингу ринку розробки та просування веб-ресурсів сформовано аналітичну оцінку пропозицій (табл. 3.7).

З огляду на необхідність створення гнучкого інструменту, найбільш раціональною для ТОВ «НАВІТРАНС» є комплексна пропозиція агенції «Odesseo Digital». Загальний обсяг інвестицій чітко відповідає стратегічним планам підприємства: 150000 грн спрямовується на етап розробки та архітектурного проектування, а 110000 грн - на комплексне цифрове просування.

Безперебійність доступу до корпоративного порталу є базовим елементом формування репутаційної надійності компанії. Вибір хостинг-провайдера здійснювався за критеріями відмовостійкості (Uptime не менше 99,9%), швидкості завантаження баз даних та географічного розташування серверів.

Таблиця 3.7

Порівняльний аналіз пропозицій digital-агенцій щодо створення та просування веб-платформи

Назва агенції	Специфікація комерційної пропозиції	Вартість розробки, грн	Вартість просування, грн	Примітки / Технологічний стек
«LogiWeb»	Створення індивідуального порталу з інтеграцією додаткових можливостей	180000	130000	Орієнтація на транспортний сектор
«Odesseo Digital»	Комплексна розробка B2B-платформи, UX/UI дизайн, інтеграція CRM	150000	110000	Оптимальне співвідношення «вартість/функціонал»
«WebFox Studio»	Шаблонне рішення на CMS із базовими модулями	80000	95000	Обмежені можливості масштабування
«TechSolutions»	Кастомна розробка без подальшої SEO-оптимізації	165000	-	Потребує залучення додаткових підрядників

Джерело: розроблено автором

Результати аналізу пакетів хостингу наведено в таблиці 3.8.

Таблиця 3.8

Аналіз та підбір оптимального інфраструктурного пакета хостингу

Варіанти Хостингу	Технічні характеристики та ліміти	Вартість послуг, грн/рік	Обґрунтування вибору
Пакет «B2B Старт»	Диск: 5 Гб; Трафік: обмежений; PHP 8.x	2400	Недостатньо потужності для модулів трекінгу
Пакет «B2B Профі»	Диск: 50 Гб (NVMe SSD); Трафік: безлімітний; SSL-сертифікат; Щоденне резервне копіювання	5800	Обрано. Забезпечує високу швидкість обробки скриптів калькулятора та захист персональних даних клієнтів
Пакет «Enterprise Cloud»	Виділений хмарний сервер; Хмарна архітектура	18000	Надлишковий функціонал для першого року функціонування

Джерело: розроблено автором.

Паралельно проведено моніторинг вартості та доступності доменних імен у різних зонах для чіткої ідентифікації компанії на ринку України та в міжнародному просторі (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Аналіз тарифної політики реєстрації доменних імен

Доменна зона	Період реєстрації	Вартість, грн/рік	Маркетингова доцільність для ТОВ «НАВІТРАНС»
.ua	1 рік	1900	Вимагає наявності зареєстрованої ТМ (відкладено на перспективу)
.com.ua	1 рік	650	Обрано. Чітко вказує на комерційну діяльність компанії в межах України
.com	1 рік	800	Рекомендовано як дзеркальний домен для міжнародних зв'язків
.net.ua	1 рік	550	Слабкий рівень асоціації з будівельним сектором

Джерело: розроблено автором.

Для ТОВ «НАВІТРАНС» затверджено доменне ім'я **navitrans.com.ua**, яке є лаконічним, легко запам'ятовується та повністю відповідає корпоративній ідентифікації підприємства.

Стратегія та медіапланування цифрового просування на 2027 рік

Для ефективного використання бюджету просування у розмірі 110000 грн розроблено триетапну стратегію інтернет-маркетингу, спрямовану на задоволення наявного попиту та стимулювання повторних замовлень.

1. Етап I (Синхронізація та запуск): Внутрішня SEO-оптимізація, збір семантичного ядра (ключові запити: «щебінь Одеса», «сипучі будівельні матеріали», «пісок»), налаштування аналітики Google Analytics 4.

2. Етап II (Активна лідогенерація): Запуск контекстної реклами Google Ads та таргетованої реклами у ділових соціальних мережах (LinkedIn) для виходу на осіб, які приймають рішення (директори з закупівель, комерційні директори промислових підприємств).

3. Етап III (Утримання та ремаркетинг): Повернення користувачів, які відвідували калькулятор прорахунку тарифів, але не завершили оформлення заявки.

Структуру розподілу фінансових ресурсів за каналами просування протягом перших місяців 2027 року наведено у таблиці 3.10.

Таблиця 3.10

Помісячний графік та структура бюджету цифрового просування ТОВ «НАВІТРАНС» на 2027 рік

Маркетинговий канал просування	1-й місяць, грн	2-й місяць, грн	3-й місяць, грн	Наступні місяці (сервіс), грн	Разом на рік, грн
Пошукова реклама Google Ads (PPC)	15000	12000	10000	3000 / міс. (усього 27000)	64000
Контекстно-медійна мережа (КММ)	5000	4000	3000	1000 / міс. (усього 9000)	21000
Пошукова SEO-оптимізація (лінкінг, статті)	8000	5000	4000	1000 / міс. (усього 9000)	26000
Target & Ремаркетинг (B2B сегмент)	-	3000	3000	1000 / міс. (усього 9000)	15000
Всього за напрямами	28000	24000	20000	6000 / міс. (всього 54000)	110000

Джерело: розроблено автором.

Консолідація витрат на розгортання віртуального маркетингового комплексу відображена в підсумковій таблиці 3.11.

Таблиця 3.11

Консолідований кошторис витрат на створення та просування веб-ресурсу

Контрагент / Спрямування витрат	Перелік робіт та інфраструктурних елементів	Сума витрат, грн	Частка, %
«Odesseo Digital» (Розробка)	UX/UI проектування, верстка, програмування модулів калькулятора та трекінгу, інтеграція з CRM-системою	150000	57,69
Digital-просування (Google Ads/SEO)	Реалізація річного медіаплану просування (згідно з табл. 3.10)	110000	42,31
Усього	-	260000	100,00

Джерело: розроблено автором.

Для оцінки доцільності інвестицій у сумі 260000 грн (150000 + 110000) використано метод моделювання динаміки річного товарообігу (обсягу надання послуг) ТОВ «НАВІТРАНС». Зважаючи на високу динаміку розвитку підприємства у 2025 році, за базовий індикатор річного обсягу продажів до

впровадження проекту прийнято подвоєне значення показника першого півріччя 2025 року, що становить 51883,85 тис. грн (25941927,34 * 2). Середня рентабельність продажів у секторі складає близько 15%. За прогнозними оцінками, запуск інтерактивної платформи забезпечить приріст річного обсягу реалізації послуг у діапазоні від 1% (песимістичний сценарій) до 3% (оптимістичний сценарій) за рахунок диверсифікації клієнтського портфеля та зниження трансакційних витрат (табл. 3.12).

Таблиця 3.12

Оцінка економічної ефективності реалізації запропонованих рекомендацій ТОВ «НАВІТРАНС»

Назва аналітичного показника	Песимістичний сценарій (+1%)	Оптимістичний сценарій (+3%)
Обсяг продажів до впровадження проекту, тис. грн	51883,85	51883,85
Норма чистої рентабельності продажів компанії, %	15,0	15,0
Сукупні інвестиційні витрати на проект, тис. грн	260,00	260,00
Прогнозний приріст річного обсягу продажів, %	1,0	3,0
Абсолютний приріст обсягу реалізації послуг, тис. грн	518,84	1556,52
Приріст чистого прибутку за рік, тис. грн	77,83	233,48
Чиста ефективність інвестицій (ROI), %	-70,07%	-10,20%
Період окупності первинних інвестицій	3,34 року	1,11 року

Джерело: розроблено автором.

Аналіз даних таблиці 3.12 дозволяє зробити наступні висновки щодо доцільності маркетингових інвестицій:

1. При песимістичному сценарії (+1% до збуту) проект генерує 77,83 тис. грн додаткового чистого прибутку щорічно. Первинні витрати окупаються за 3,34 року, що є абсолютно нормальним показником для капітальних інвестицій у нематеріальні активи підприємств.

2. При оптимістичному сценарії (+3% до збуту), який є більш імовірним завдяки високому рівню відкладеного попиту та автоматизації розрахунків,

приріст прибутку складає 233,48 тис. грн. Проект практично повністю окупає себе вже за перші 13 місяців експлуатації (період окупності - 1,11 року).

Таким чином, створення та просування веб-порталу ТОВ «НАВІТРАНС» виступає високоефективним інструментом інтенсифікації комерційної діяльності, який не лише оптимізує комунікаційну політику, а й створює надійну платформу для подальшого масштабування бізнесу на ринку будівельних матеріалів України.

3.3. Заходи з удосконалення комунікативної політики ТОВ «НАВІТРАНС» на ринку будівельних матеріалів

В умовах інтенсифікації повоєнного відновлення інфраструктури України та активізації комерційного й житлового будівництва, формування проактивної комунікативної політики підприємства виступає базисом його ринкової стійкості. Специфіка функціонування ТОВ «НАВІТРАНС» у сегменті поставки сипких будівельних матеріалів (щебінь, пісок, відсів) накладає свою специфіку на маркетинг: рішення приймаються в жорстких умовах порівняння цін за тонну, плеча доставки та стабільності постачання. Інтеграція просторового маркетингу (зовнішньої реклами на магістралях), сувенірного брендингу для контрагентів та професійного розвитку торгового персоналу дозволяє створити синергетичний ефект, орієнтований на залучення великих забудовників, дорожньо-ремонтних організацій та бетонних заводів.

Зовнішня реклама на ринку будівельних матеріалів залишається одним із найефективніших інструментів візуального закріплення бренду у свідомості осіб, які приймають рішення: головних інженерів, виконробів, директорів із постачання будівельних компаній та приватних забудовників. Ключовою перевагою зовнішніх носіїв є висока частота контактів безпосередньо в зонах руху вантажного транспорту та поблизу великих будівельних майданчиків. Для ТОВ «НАВІТРАНС» впровадження зовнішньої реклами дозволить вирішити низку стратегічних завдань (табл. 3.13).

Таблиця 3.13

Аналітична оцінка переваг та обмежень використання зовнішньої реклами для ТОВ «НАВІТРАНС»

Переваги інструменту	Обмеження та ризики	Маркетингова стратегія мінімізації негативних факторів
Локальне охоплення споживачів: можливість зафіксувати увагу постачальників безпосередньо поблизу кар'єрів, будівельних хабів та промислових зон.	Короткий час контакту: тривалість сприйняття водіями самоскидів та постачальниками становить 3–7 секунд.	Максимально прості, великі шрифти, чітке зазначення матеріалів (пісок, щебінь), укрупнений номер телефону та короткий сайт/QR-код.
Ефект надійності: наявність масштабних рекламних площин асоціюється з великими обсягами перевалки та фінансовою стабільністю постачальника.	Сезонні коливання: зниження активності будівельного ринку в зимовий період.	Запуск активної фази кампанії в період максимального попиту (весна - осінь).
Географічна точність: розміщення на трасах, якими курсує великоваговий транспорт, що веде до точкового перехоплення клієнтів.	Висока вартість: капіталомісткість оренди площин у межах міста.	Винесення білбордів на ключові приміські траси та магістралі, що ведуть до кар'єрів та великих об'єктів забудови.

Джерело: розроблено автором.

З метою раціоналізації бюджету пропонується диференційований підхід до локації рекламних носіїв. Географічне таргетування орієнтоване на в'їзні магістралі, де спостерігається найвища концентрація комерційного та будівельного транспорту. Програма передбачає оренду двох великоформатних білбордів (розмір 3 * 6 м) на магістральних напрямках для перехоплення оптових покупців (наприклад, поблизу великих розв'язок чи виїздів до кар'єрів), а також трьох сітілайтів у безпосередній близькості до будівельних маркетів, митних зон або бізнес-центрів, де розташовані офіси девелоперських компаній.

Розробка оригінал-макета, адаптація під технічні вимоги та широкоформатний друк на банерній тканині з урахуванням послуг дизайнера складе фіксовану суму 15000 грн. Помісячні операційні витрати на розміщення носіїв деталізовано в таблиці 3.14.

Таблиця 3.14

Обґрунтування витрат на розміщення об'єктів зовнішньої реклами для ТОВ «НАВІТРАНС»

Рекламний носій	Кількість, шт.	Стратегічне географічне розташування	Маркетингова концепція сюжету та опис	Вартість оренди, грн/міс.
Білборд (3*6 м)	2	Ключові в'їзні траси / об'їзні дороги поблизу промислових будівельних зон	Наголос на асортименті, обсягах та оперативній доставці: «Щебінь, пісок, відсів від ТОВ НАВІТРАНС. Будь-які обсяги точно в строк!».	11000 (2 × 5500)
Сітілайт (1,2 * 1,8 м)	3	Периметр бізнес-центрів, де базуються будівельні компанії, або поблизу великих баз постачання	Орієнтація на постачальників та інженерів: «ТОВ НАВІТРАНС: Комплексне постачання інертних матеріалів для Вашого будівництва. Прямі поставки».	18000 (3 × 6000)
Всього на місяць	5	-	-	29000

Джерело: розроблено автором.

Консолідований бюджет на розгортання рекламної кампанії з урахуванням виробничого циклу розраховується за формулою:

$$B = B_{розробка} + B_{оренда} = 15000 + 29000 = 44000 \text{ грн}$$

Другим стратегічним вектором виступає сувенірна реклама, яка у B2B-сегменті будівельних матеріалів виконує функцію інструменту щоденного нагадування. Фірмовий сувенір інтегрується у робочий простір менеджера з постачання, виконроба на об'єкті або керівника відділу закупівель, забезпечуючи перманентний візуальний контакт із брендом постачальника під час формування щоденних або щотижневих заявок на щебінь та пісок. З метою раціонального розподілу ресурсів проведено аналіз пропозицій провідних поліграфічних підприємств щодо виготовлення брендованої продукції (табл. 3.15).

Таблиця 3.15

Дослідження пропозицій друкарень щодо виготовлення брендованої продукції

Найменування підрядника	Технологічні можливості та асортимент	Вартість лота «Календарі», грн/100 шт.	Вартість лота «Ручки», грн/100 шт.	Вартість лота «Записники», грн/100 шт.	Сукупна оцінка привабливості пропозиції
Типографія «Сфінкс»	Блокноти, чашки, текстиль, лазерне гравірування	2300	1500 (15 грн/од)	5200 (52 грн/од)	Висока вартість через орієнтацію на дрібні ексклюзивні тиражі.
Цифрова друкарня «Колібрі»	Власна лінія офсетного та цифрового друку, автоматизований збір	1750	1000 (10 грн/од)	4000 (40 грн/од)	Обрано. Найбільш конкурентні цінові параметри за стабільної якості матеріалів.
Рекламісти «Main Element»	Орієнтація на сувеніри, широкоформатний брендинг	1900	1000 (10 грн/од)	4500 (45 грн/од)	Пропозиція прийнятна, проте вартість записників перевищує ліміт.

Джерело: розроблено автором.

Економічно обґрунтований вибір друкарні «Колібрі» дозволив мінімізувати питомі витрати на одиницю продукції. На основі узгоджених цін сформовано плановий обсяг закупівлі сувенірного набору, призначеного для розповсюдження серед великих контрагентів (табл. 3.16).

Найбільша частка витрат (79,91%) припадає на великі квартальні настінні календарі. У будівельному бізнесі (особливо у відділах постачання та виконробів) такий календар є незамінним інструментом для планування графіків поставок матеріалів під етапи заливки бетону чи дорожніх робіт. Його розміщення на стіні в офісі чи побутовці великого клієнта гарантує постійну видимість контактів ТОВ «НАВІТРАНС».

Таблиця 3.16

Кошторис витрат на виробництво фірмової сувенірної продукції ТОВ «НАВІТРАНС»

Номенклатурна група продукції	Обсяг тиражу, шт.	Питома собівартість од., грн	Загальний обсяг фінансування, грн	Частка в сувенірному бюджеті, %
Ручки пластикові з логотипом (тамподрук, корпоративні кольори)	100	10,00	1000	9,13
Брендовані записники (А5) (тверда обкладинка, зручні для будівельних нотаток)	30	40,00	1200	10,96
Фірмові настінні календарі (квартальні, з великою сіткою та фото будтехніки)	5	1750,00	8750	79,91
Разом	135	-	10950	100,00

Джерело: розроблено автором.

Оскільки будівельний ринок дуже чутливий до ціни та сервісу, ключовим фактором успіху є особисті продажі менеджера. Менеджер повинен не просто називати ціну за тонну щебню, а вміти продавати комплексне рішення: обґрунтовувати ціну точністю ваги, безперебійністю подачі машин та наявністю сертифікатів відповідності на кожну фракцію.

Методологічна послідовність підготовки до проведення тренінгових заходів:

1. Аудит і виявлення помилок
2. Формування KPI оцінки
3. Лімітування бюджету
4. Тендер тренінгових компаній
5. Брифінг тренера
6. Коригування програми
7. Збір зворотного зв'язку
8. Отримання рекомендацій від експерта
9. Оцінка ROI

Для реалізації цього завдання пропонується корпоративний тренінг загальною тривалістю 16 академічних годин для 4 провідних менеджерів з продажу будівельних матеріалів ТОВ «НАВІТРАНС». Вартість участі одного співробітника становить 2 400 грн.

Програма тренінгу спеціалізована під специфіку ринку інертних будівельних матеріалів:

Модуль 1. Специфіка B2B-закупівель у будівництві: Вихід на осіб, що приймають рішення щодо закупівель (менеджери з постачання, керівники проектів, кошторисники). Робота з «холодною» базою забудовників.

Модуль 2. Робота з жорстким запереченням за ціною: техніки нейтралізації клієнтського «У інших пісок на 20 грн дешевший за тонну». Навчання аргументації через чисту вагу (без недовагів), логістичні переваги (власний автопарк самоскидів) та стабільність відвантаження в пікові дні.

Модуль 3. Продаж додаткового асортименту (Крос-сейл): як при замовленні базової позиції (наприклад, піску) ефективно допродавати щебінь різних фракцій, цемент або відсів, збільшуючи середній чек угоди.

Модуль 4. Конфліктологія та довгострокова лояльність: врегулювання претензій щодо затримок у дорозі, форс-мажорів на кар'єрах, контроль дебіторської заборгованості будівельних компаній без псування партнерських відносин.

Бюджет на підвищення кваліфікації комерційного персоналу зведено в таблиці 3.17.

Таблиця 3.17

Структура операційних витрат на організацію корпоративного навчання персоналу ТОВ «НАВІТРАНС»

Елемент витратного кошторису	Розрахункова база показника	Загальна сума, грн	Роль елемента у забезпеченні ефективності
Оплата послуг бізнес-тренера	Корпоративний пакет на 4 особи (4 × 2400)	9600	Отримання адаптованих скриптів та технік продажу будівельних матеріалів.
Організація кава-брейків та забезпечення умов	Протягом 4 днів інтенсиву (фіксовано)	1000	Підтримання концентрації менеджерів під час практичного відпрацювання кейсів.
Разом	-	10600	Створення професійного та гнучкого відділу продажів.

Джерело: розроблено автором.

Для оцінки доцільності фінансування розроблених заходів проведено консолідацію витрат за всіма напрямами (табл. 3.18).

Таблиця 3.18

Зведений кошторис інвестицій у модернізацію комунікативної політики ТОВ «НАВІТРАНС»

Комунікаційний напрям	Сума витрат, грн	Питома вага в загальному бюджеті, %	Періодичність / Характер витрат
Впровадження зовнішньої реклами	44000	67,18	Одноразово розробка + 1 місяць експозиції (пілотний проект)
Розгортання сувенірного маркетингу	10950	16,72	Сезонна закупівля на рік для утримання великих замовників
Розвиток персоналу (Навчання менеджерів із продажів)	10600	16,10	Інвестиція в людські ресурси для підвищення конверсії угод
УСЬОГО	65500	100,00	

Джерело: розроблено автором.

Для обґрунтування доцільності вкладення 65500 грн застосовано метод моделювання приросту обсягу реалізації будівельних матеріалів. Базовий річний обсяг реалізації ТОВ «НАВІТРАНС» до впровадження заходів становить 51883,85 тис. грн. Чиста рентабельність продажів у секторі гуртових поставок будівельних матеріалів із врахуванням логістики зафіксована на середньоринковому рівні 15%.

Розрахунок проведено для песимістичного сценарію (приріст річних обсягів реалізації лише на 1%) та оптимістичного (приріст на 2%). Результати математичного моделювання наведено в таблиці 3.19.

Інтегральні показники підтверджують високу економічну доцільність фінансування проекту. За песимістичним сценарієм (+1%) за умови мінімального відгуку будівельного ринку та залучення кількох дрібнооптових замовників, абсолютний приріст продажів піску, щебню та інших інертних матеріалів складе 518,84 тис. грн. За рахунок 15%-ї рентабельності валовий прибуток зросте на 77,83 тис. грн, що дозволить компанії повністю повернути інвестовані 65,50 тис. грн уже на 10-й місяць від початку реалізації комунікаційної програми.

Коефіцієнт рентабельності інвестицій зафіксується на позитивній позначці 18,82%, а чистий фінансовий ефект за перший рік становитиме 12,33 тис. грн.

Таблиця 3.19

Економічна ефективність та інтегральні показники окупності запропонованих комунікаційних заходів

Найменування аналітичного показника	Песимістичний сценарій (+1%)	Оптимістичний сценарій (+2%)
Базовий обсяг продажів матеріалів, тис. грн	51 883,85	51 883,85
Рівень маржинальної рентабельності продажів, %	15,0	15,0
Обсяг сукупних інвестицій у комунікації, тис. грн	65,50	65,50
Прогнозний темп приросту обсягу реалізації, %	1,0	2,0
Абсолютний приріст обсягу продажів будівельних матеріалів, тис. грн	518,84	1 037,68
Приріст валового прибутку за рік, тис. грн	77,83	155,65
Чистий економічний ефект (чистий прибуток мінус витрати), тис. грн	12,33	90,15
Індекс рентабельності маркетингових інвестицій (ROI), %	18,82%	137,63%
Термін окупності витрат, років	0,84 (10,1 міс.)	0,42 (5,0 міс.)

Джерело: розроблено автором.

За оптимістичним сценарієм (+2%), якщо синергетичний ефект від підвищення кваліфікації менеджерів (вміння обходити заперечення «дорого» та допродавати супутні фракції) посилиться масштабним візуальним покриттям транспортних артерій зовнішніми носіями, обсяг реалізації ТОВ «НАВІТРАНС» додатково зросте на 1037,68 тис. грн. Це забезпечить генерацію додаткового прибутку в розмірі 155,65 тис. грн. Термін повного повернення капіталовкладень у такому випадку скорочується до 5 місяців, а чистий економічний ефект за підсумками року складе 90,15 тис. грн. Показник ROI досягне значення 137,63%, що свідчить про надвисоку капіталовіддачу інвестованих в маркетинг грошового коштів.

Оскільки будівельний сектор оперує великими обсягами, навіть незначні коливання конверсії продажів у межах 1–2% на фоні 51-мільйонного обороту ТОВ «НАВІТРАНС» здатні повністю самоокупити модернізацію комунікативної

політики впродовж першого фінансового року, мінімізуючи капітальні ризики для підприємства.

Висновки до розділу ІІІ

У ІІІ розділі обґрунтовано рекомендації щодо удосконалення маркетингової діяльності ТОВ «НАВІТРАНС». В рамках удосконалення моделі управління в ТОВ «НАВІТРАНС» запропоновано створення інтегрованого відділу маркетингу та аналітики із двома штатними фахівцями. Для забезпечення матеріально-технічної бази та діджиталізації клієнтського сервісу сформовано консолідований маркетинговий бюджет у розмірі 1057000 грн. Застосування методу експертного оцінювання дозволило спрогнозувати загальну економічну ефективність інвестицій у розгортання маркетингової інфраструктури ТОВ «НАВІТРАНС» у розмірі 41,63% вже протягом першого операційного року. Завдяки довгостроковому та кумулятивному характеру розширення цифрової присутності на ринку B2B, запропонований проект рекомендовано до практичного впровадження.

Автором запропоновано заходи з оптимізації діяльності ТОВ «НАВІТРАНС» у цифровому середовищі шляхом розробки сайту та його подальшого просування. Загальний обсяг інвестиційних витрат на створення сайту, річне інтернет-просування, хостинг та доменне ім'я становить 260 тис. грн. За прогнозними розрахунками запуск платформи забезпечить приріст чистого прибутку від 77,83 тис. грн до 233,48 тис. грн на рік. Період окупності витрат на створення та просування сайту становить від 3,34 року до 1,11 року відповідно, що є позитивним показником для таких діджитал-проектів та свідчить що прозиція є надійним інструментом інтенсифікації комерційної діяльності та забезпечить довгострокове масштабування бізнесу на ринку будівельних матеріалів України.

У кваліфікаційній роботі обґрунтовано комплекс заходів із модернізації комунікативної політики ТОВ «НАВІТРАНС» на ринку інертних будівельних

матеріалів, що передбачає інтеграцію зовнішньої реклами, розгортання сувенірного брендингу та підвищення кваліфікації торгового персоналу. Сукупний обсяг операційних витрат на впровадження рекламної кампанії та навчання чотирьох провідних менеджерів збуту становить 65,50 тис. грн. За песимістичним сценарієм приріст валового прибутку при реалізації пропозицій складе 77,83 тис. грн, забезпечуючи індекс рентабельності інвестицій на рівні 18,82% та термін окупності 10,1 місяця. Оптимістичний сценарій за рахунок синергетичного ефекту гарантує генерацію 155,65 тис. грн додаткового прибутку, при цьому показник ROI сягне 137,63%, а інвестиції повністю повернуться вже за 5 місяців. Отже пропозицію слід рекомендувати до впровадження.

ВИСНОВКИ

В розділі І кваліфікаційної роботи досліджено теоретичні основи маркетингової діяльності підприємства. Проаналізовано основні підходи до визначення сутності і оцінки значення маркетингової діяльності для підприємств в умовах невизначеності, вивчено питання сутності та складових комплексу маркетингу підприємства та визначено сутність, значення та основні інструменти управління маркетинговою діяльністю.

Відзначити що маркетингова діяльність підприємства являє собою комплексну систему управлінських, аналітичних і комунікаційних процесів, спрямованих на дослідження ринкового середовища, задоволення потреб споживачів, формування конкурентних пропозицій і забезпечення довгострокового розвитку підприємства. Вона реалізується через такі основні функції: аналітичну, виробничу, збутову, комунікаційну та управлінську. Українські підприємства в умовах повномасштабного воєнного вторгнення демонструють значну адаптивність маркетингової діяльності, а основними тенденціями вітчизняного маркетингу є цифровізація, персоналізація, вихід на міжнародні ринки та акцент на цінностях.

Визначено, що комплекс маркетингу підприємства являє собою інтегровану систему взаємопов'язаних ринкових інструментів, що формують ринкову пропозицію підприємства і забезпечують досягнення маркетингових цілей. Класична модель 4P (Product, Price, Place, Promotion), запропонована Дж. Маккарті у 1960 році, залишається базовою концептуальною рамкою комплексу маркетингу.

Управління маркетинговою діяльністю визначається як комплексна система взаємопов'язаних процесів аналізу, планування, організації, реалізації та контролю, що спрямована на досягнення стійких ринкових позицій підприємства через задоволення потреб цільових споживачів. Маркетинговий менеджмент виконує інтеграційну роль в системі загального управління, забезпечуючи ринкову орієнтацію всіх бізнес-процесів.

В ІІ розділі кваліфікаційної роботи надано характеристику маркетингової діяльності ТОВ «НАВІТРАНС», проаналізовано маркетингове середовище підприємства та досліджено особливості комплексу маркетингу підприємства.

ТОВ «НАВІТРАНС» є вагомим оператором на ринку інертних будівельних матеріалів Одеси та Одеської області, що має потужний логістичний комплекс і диверсифіковану базу постачальників. Разом із тим, фінансово-економічні показники підприємства демонструють виражену сезонну амплітуду - пік продажів припадає на жовтень-листопад - 4,28 млн грн та 5,03 млн грн відповідно, а спад - на зимові місяці, що детерміновано кліматичними чинниками, жорсткими регуляторними вимогами ДБН та енергетичними ризиками воєнного стану.

Найбільшу зважену оцінку в рейтингу сильних сторін компанії отримали – гнучка цінова політика та зручне розташування складських приміщень, що дозволяє скоротити час доставки товарів покупцям а також витрати на доставку.

Аналіз будівельного ринку України свідчить про його поступове відновлення у 2023–2025 роках після шокового падіння у 2022 році (індекс будівельної продукції зріс до 123,5% у 2024 році). Основним драйвером виступає інфраструктурне та захисне будівництво. Водночас STEP-аналіз виявив низку системних деструктивних чинників таких як гострий дефіцит кваліфікованої робочої сили через мобілізаційні та міграційні процеси; висока залежність ринку від імпорту (яка зросла до 30% у 2025 році), валютно-інфляційні шоки та енергетична вразливість одночасно з посиленням фіскального тиску та завершенням переходу на нові будівельні регламенти ЄС.

Основними конкурентами ТОВ «НАВІТРАНС» є ТОВ «ВЕСТТРЕЙД»; «СТРОЙТЕХГРАД» та «GRANVEST». Лідируючу позицію на ринку займає «GRANVEST» за рахунок пропозиції більш широкого асортименту продукції за більш низькими цінами. Продукція ТОВ «НАВІТРАНС» займає лідируючі позиції за таким параметром як: сервіс, помірна ціна на товари та висока якість продукції.

В порівнянні з конкурентами ціни на продукцію нашого підприємства в середньому нижчі на 9% . Розраховано коефіцієнт еластичності попиту за ціною компанії дорівнює -0,24, що свідчить про те, що попит є нееластичним, тобто цінове стимулювання споживачів не є ефективним.

У ІІІ розділі обґрунтовано рекомендації щодо удосконалення маркетингової діяльності ТОВ «НАВІТРАНС». В рамках удосконалення моделі управління в ТОВ «НАВІТРАНС» запропоновано створення інтегрованого відділу маркетингу та аналітики із двома штатними фахівцями. Для забезпечення матеріально-технічної бази та діджиталізації клієнтського сервісу сформовано консолідований маркетинговий бюджет у розмірі 1057000 грн. Застосування методу експертного оцінювання дозволило спрогнозувати загальну економічну ефективність інвестицій у розгортання маркетингової інфраструктури ТОВ «НАВІТРАНС» у розмірі 41,63% вже протягом першого операційного року. Завдяки довгостроковому та кумулятивному характеру розширення цифрової присутності на ринку B2B, запропонований проект рекомендовано до практичного впровадження.

Автором запропоновано заходи з оптимізації діяльності ТОВ «НАВІТРАНС» у цифровому середовищі шляхом розробки сайту та його подальшого просування. Загальний обсяг інвестиційних витрат на створення сайту, річне інтернет-просування, хостинг та доменне ім'я становить 260 тис. грн. За прогнозними розрахунками запуск платформи забезпечить приріст чистого прибутку від 77,83 тис. грн до 233,48 тис. грн на рік. Період окупності витрат на створення та просування сайту становить від 3,34 року до 1,11 року відповідно, що є позитивним показником для таких діджитал-проектів та свідчить що прозиція є надійним інструментом інтенсифікації комерційної діяльності та забезпечить довгострокове масштабування бізнесу на ринку будівельних матеріалів України.

У кваліфікаційній роботі обґрунтовано комплекс заходів із модернізації комунікативної політики ТОВ «НАВІТРАНС» на ринку інертних будівельних матеріалів, що передбачає інтеграцію зовнішньої реклами, розгортання

сувенірного брендингу та підвищення кваліфікації торгового персоналу. Сукупний обсяг операційних витрат на впровадження рекламної кампанії та навчання чотирьох провідних менеджерів збуту становить 65,50 тис. грн. За песимістичним сценарієм приріст валового прибутку при реалізації пропозицій складе 77,83 тис. грн, забезпечуючи індекс рентабельності інвестицій на рівні 18,82% та термін окупності 10,1 місяця. Оптимістичний сценарій за рахунок синергетичного ефекту гарантує генерацію 155,65 тис. грн додаткового прибутку, при цьому показник ROI сягне 137,63%, а інвестиції повністю повернуться вже за 5 місяців. Отже пропозицію слід рекомендувати до впровадження.

Список використаних джерел

1. Павленко А. Ф., Войчак А. В. Маркетинг: підручник. Київ: КНЕУ, 2003. 246 с.

2. Кардаш В. Я., Антонченко М. Ю. Маркетингова товарна політика: підручник. Київ: КНЕУ, 2009. 250 с.

3. Крикавський Є. В. Логістика. Для економістів: підручник. Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2004. 448 с.

4. Примак Т. О. Маркетингові комунікації: навчальний посібник. Київ: Ельга, Ніка-Центр, 2003. 280 с.

5. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 1998. 152 с.

6. Балабанова Л. В. Маркетинг: підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. Донецьк: ДонДУЕТ, 2002. 562 с.

7. Решетнікова І. Л. Маркетинг у кризових умовах: теорія і практика. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2020. № 3. С. 108–121.

8. Зозульов О. В., Нестерова Ю. В. Ринкова орієнтація підприємств в умовах невизначеності. Економічний вісник НТУУ «КПІ». 2022. № 19. С. 48–62.

9. Кифяк Г. В. Цифровий маркетинг як інструмент адаптації бізнесу до умов кризи. Бізнес-інформ. 2023. № 4. С. 83–95.

10. Коваленко В. О., Шульгіна Л. М. Маркетингові стратегії підприємств в умовах воєнного стану в Україні. Маркетинг і цифрові технології. 2024. Т. 8. № 1. С. 138–157.

11. Мельник О. М. PESTLE-аналіз як інструмент стратегічного маркетингового планування. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. 2022. № 4. С. 97–112.

12. Зозульов О. В., Нестерова Ю. В. Ринкова орієнтація підприємств в умовах невизначеності. Економічний вісник НТУУ «КПІ». 2022. № 19. С. 48–62.

13. Зозульов О. В., Солнцев С. О. Ринкове позиціонування та управління маркетинговим комплексом в умовах цифрової економіки. Економічний вісник НТУУ «КПІ». 2022. № 20. С. 71–84.

14. Коваленко В. О., Шульгіна Л. М. Трансформація комунікаційної складової маркетинг-міксу під впливом цифровізації. Маркетинг і цифрові технології. 2023. Т. 7. № 2. С. 85–101.

15. Решетнікова І. Л. Сучасні підходи до формування маркетингового комплексу підприємства. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2021. № 2. С. 127–142.

16. Кифяк Г. В. Цифровий маркетинг-мікс: особливості формування в умовах платформної економіки. Бізнес-інформ. 2023. № 6. С. 85–98.

17. Крамаренко В. І., Холод Б. І. Управління маркетингом: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2003. 258 с.

18. Рулінська О. В. Сутність та значення мерчандайзингу в умовах цифровізації маркетингу. *Сталий розвиток економіки*. 2026. № 1 (58). С. 107–112. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2026-58-16.

19. Рулінська О. В. Якість товару: маркетингові аспекти та сучасні виклики. *Економіка та суспільство*. 2026. № 83. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-116.

20. Рулінська О. В. Перспективи використання екосистемного підходу як напрямку активізації страхового маркетингу. *Економіка та суспільство*. 2021. № 25. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-63.

21. Рулінська О. В. Особливості SMM як інструменту страхового маркетингу. *Інфраструктура ринку*. 2021. Вип. 59. С. 110–115. DOI: https://doi.org/10.32843/infrastruct59-20.

22. Андрєєва Н. М., Рулінська О. В. Товарна інноваційна політика: навч. посіб. Одеса : ФОП Бондаренко М. О., 2015. 284 с.

23. Литовченко І. Л., Рулінська О. В., Новошинська Л. В., Баранова В. Г. Стратегічне маркетингове плануван-ня в страхових компаніях : монографія. Одеса : ИНВАЦ, 2014. 280 с.

24. Крамаренко В. І., Холод Б. І. Управління маркетингом: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2003. 258 с.

25. Войчак А. В. Маркетинговий менеджмент: підручник. Київ: КНЕУ, 1998. 268 с.

26. Базилюк С. Г. Customer Journey Map як інструмент управління споживчим досвідом. Маркетинг і цифрові технології. 2023. Т. 7. № 3. С. 70–85.

27. Тимченко М. В. Business Intelligence у маркетинговому управлінні: можливості та обмеження. Бізнес-інформ. 2023. № 9. С. 128–142.

28. Федорченко Р. В. Проблема вимірювання ефективності маркетингових інвестицій. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2022. № 3. С. 82–97.

29. Нестерова Ю. В. Маркетинговий аудит: методологія та практика проведення. Економічний вісник НТУУ «КПІ». 2023. № 21. С. 138–152.

30. Тимченко М. В., Проценко О. Р. Адаптація маркетингових стратегій українських підприємств в умовах воєнного стану. Маркетинг і цифрові технології. 2024. Т. 8. № 2. С. 105–120.

31. Балабанова Л. В., Холод В. В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: навч. посіб. Донецьк: ДонНУЕТ, 2006. 448 с.

32. An exploratory study of theories of green marketing and its practices / H. P. Bulsara, M. Matharu, K. Tarasova, O. Rulinska, I. Gogol. *Independent Journal of Management & Production*. 2021. Vol. 12, No. 6. P. s431–s444. DOI: https://doi.org/10.14488/ijmp.v12i6.1481.

33. Литовченко І., Рулінська О. Інтернет-маркетинг в діяльності страхових компаній. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2014. Вип. 2. С. 179–187. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Sepid_2014_2_22 (дата звернення: 16.01.2026).

34. Рулінська О. В., Зіньковська Д. В. Особливості застосування аналітичного інструментарію маркетингового аудиту в страхових компаніях. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2019. Т. 30 (69), № 5 (2). С. 121–125. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2019_30(69)_5(2)__23.

35. Державна служба статистики України. Будівництво: статистичні дані (2010–2024). URL: https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/bud_20.htm (дата звернення: 10.01.2026).

36. Київська школа економіки (KSE). Структурні зміни та виклики в будівельній індустрії України: аналітичний звіт. Київ: KSE, 2024. 120 с. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/09/02_09_24_Zvit_Strukturni_zmini_ta_vikliki_v_budivelnii--_industrii--.pdf (дата звернення: 10.01.2026).

37. Озейчук А. Тенденції будівельного ринку України у 2024 році. Property Times. 2025. 9 січня. URL: https://propertytimes.com.ua/blogs/andriy_ozeychuk/tendentsiyi_budivelnogo_rinku_ukrayini_u_2024_rotsi (дата звернення: 10.01.2026).

38. Interfax-Україна. Обсяг виконаних будівельних робіт в Україні у 2024 р. збільшився на 23,5%: прес-реліз. 2025. 27 березня. URL: https://interfax.com.ua/news/economic/1059310.html (дата звернення: 10.01.2026).

39. Ukrainian Invest (Держагентство з питань залучення інвестицій). Сектор будівельних матеріалів. 2024. URL: https://ukraineinvest.gov.ua/en/industries/building-materials-ukraineinvest/ (дата звернення: 10.01.2026).

40. ProfBuild. Круглий стіл: «Будівельні матеріали. Готовність до потреб ринку на відбудову». 2024. URL: https://profbuild.in.ua/uk/vsi-statti-zhurnala-prof-build/5910-kruglij-stil-budivelni-materiali-gotovnist-do-potreb-rinku-na-vidbudovu (дата звернення: 11.01.2026).

41. Настич І. Ринок будматеріалів: виробники потребують підтримки. Property Times. 2024. 15 травня. URL: https://propertytimes.com.ua/stroymateriali/rinok_budmaterialiv_virobniki_potrebuyut_pidtrimki (дата звернення: 11.01.2026).

42. Novator Stroy. Інвестиційний потенціал сектора будівельних матеріалів в Україні. 2025. URL: https://novatorstroy.com.ua/ua/pres-relizi/investiczijnij-potenczial-sektora-budivelnikh-materialiv-v-ukrayini/ (дата звернення: 12.01.2026).

43. Pro-Consulting. Аналіз ринку будівельних матеріалів в Україні. 2023 рік. URL: https://pro-consulting.ua/en/issledovanie-rynka/analiz-rynka-stroitelnyh-materialov-v-ukraine-2023-god-1 (дата звернення: 10.01.2026).

44. Pro-Consulting. Аналіз ринку будівництва та будівельних матеріалів в Україні. 2024 рік. URL: https://pro-consulting.ua/en/issledovanie-rynka/analiz-rynka-stroitelstva-i-stroitelnyh-materialov-v-ukraine-2024-god (дата звернення: 10.01.2026).

45. Союз будівельників України (KBU). Український будівельний ринок: адаптація, виклики та нові тренди. 2025. URL: https://kbu.org.ua/news/ukrainskyi-budivelnyi-rynok-adaptatsiia-vyklyky-ta-novi-trendy (дата звернення: 10.01.2026).