

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра маркетингу та міжнародної логістики

Допущено до захисту
Завідувач кафедри
д.е.н. проф. Саєнсус М.А.

(підпис)
“ ” _____ 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня магістр
зі спеціальності 075 «Маркетинг»

за освітньою програмою «Маркетинг та міжнародна логістика» на тему:
«Управління маркетинговою діяльністю промислового підприємства (на прикладі ТОВ «Одеський авіаційний завод»))»

Виконавець:
Студент факультету міжнародної
економіки
Волощук Єгор Олегович

Науковий керівник:
к.е.н., доцент
Сало Яна Вікторівна

Одеса 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1. Сутність маркетингової діяльності підприємства та її роль у розвитку бізнесу.....	6
1.2. Управління маркетинговою діяльністю.....	16
1.3. Особливості маркетингу промислових підприємств.....	29
Висновки до розділу 1.....	44
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «ОДЕСЬКИЙ АВІАЦІЙНИЙ ЗАВОД».....	47
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	47
2.2. Оцінка маркетингового середовища підприємства.....	57
2.3. Оцінювання маркетингової діяльності підприємства.....	66
Висновки до розділу 2.....	74
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «ОДЕСЬКИЙ АВІАЦІЙНИЙ ЗАВОД».....	77
3.1. Розробка та запуск офіційного веб-сайту підприємства.....	77
3.2. Формування онлайн-присутності підприємства.....	85
3.3. Галузева виставка як інструмент посилення бізнесу.....	94
Висновки до розділу 3.....	101
ВИСНОВКИ.....	104
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	107

ВСТУП

Актуальність теми. Промислові підприємства України функціонують у складних умовах глибоких економічних трансформацій, високої конкуренції й технологічної мінливості. Підсилення інтеграції у світовий ринок, активний розвиток оборонно-промислового комплексу, цифровізація бізнес-процесів та зростання вимог до прозорості й технічної компетентності виконавців кардинально змінюють підходи до взаємодії між виробниками та замовниками. У таких умовах маркетинг перестає бути допоміжною функцією і перетворюється на стратегічний інструмент управління, що визначає ринкову активність підприємства, ефективність його комунікацій та здатність конкурувати на галузевому рівні. Особливо гостро питання професійного управління маркетинговою діяльністю постає перед підприємствами промислового машинобудування та авіаремонтної галузі. Незважаючи на високий технічний потенціал, значний виробничий досвід і унікальні компетенції, такі підприємства часто стикаються з низькою інформаційною відкритістю, фрагментарністю комунікацій із ринком, відсутністю системного позиціонування та недостатнім використанням цифрових інструментів у просуванні своїх послуг. Це знижує їхню видимість у професійному середовищі, ускладнює залучення нових клієнтів і не дозволяє повною мірою реалізувати конкурентні переваги. У таких умовах дослідження процесу управління маркетинговою діяльністю ТОВ «Одеський авіаційний завод», визначення його проблемних зон, оцінка ринкових позицій і розроблення дієвих заходів щодо підвищення ефективності комунікацій та маркетингових інструментів є важливим науковим і практичним завданням. Питання організації маркетингової діяльності, управління маркетинговими процесами та підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств ґрунтовно досліджені у працях таких українських науковців, як М. Окландер, Н. Шпак, І. Грабович, Л. Лутай, І. Бойчук, О. Жегус, О. Жук, С. Яцентюк, І. Бойчук, О. Борисенко, А. Шульга та ін. Дослідники підкреслюють роль маркетингового менеджменту як системної діяльності, що

забезпечує орієнтацію підприємства на потреби ринку, формування конкурентних переваг, розвиток комунікацій з партнерами та зростання ринкової вартості бізнесу.

Метою кваліфікаційної роботи є наукове обґрунтування теоретичних засад та практичних підходів до підвищення ефективності управління маркетинговою діяльністю ТОВ «Одеський авіаційний завод» шляхом аналізу його ринкового середовища, діагностики стану маркетингової роботи та розроблення комплексу дієвих заходів з удосконалення комунікацій та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Для досягнення поставленої мети у роботі визначено такі **завдання**:

1. Проаналізувати роль маркетингової діяльності.
2. Розкрити сутність управління маркетинговою діяльністю.
3. Охарактеризувати особливості маркетингу промислових підприємств.
4. Проаналізувати організаційно-економічну характеристику ТОВ «ОАЗ».
5. Оцінити маркетингове середовище підприємства.
6. Надати оцінку ефективності маркетингової діяльності ТОВ «ОАЗ».
7. Обґрунтувати створення офіційного веб-сайту.
8. Сформувати пропозицію щодо онлайн-присутності підприємства.
9. Обґрунтувати участь у галузевій виставці.

Об'єктом дослідження в кваліфікаційній роботі є процес управління маркетинговою діяльністю промислового підприємства.

Предметом дослідження виступають теоретичні, методичні та практичні аспекти удосконалення маркетингової діяльності ТОВ «Одеський авіаційний завод».

У роботі використано комплекс загальнонаукових та спеціальних **методів**: аналіз і синтез, індукцію та дедукцію, графічний і табличний методи, фінансово-економічні розрахунки, STEP- та SWOT-аналіз, конкурентний аналіз, метод експертних оцінок, економічне моделювання очікуваної ефективності заходів. Такий підхід забезпечив комплексність оцінки та достовірність результатів.

Інформаційна база дослідження включає фінансову звітність підприємства, внутрішні документи, наукові праці з маркетингу та промислового менеджменту,

аналітику галузевих досліджень, матеріали офіційних сайтів, професійних асоціацій, виставкових заходів, а також результати власних аналітичних розрахунків.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, що охоплюють дев'ять підрозділів, висновків, списку 55 використаних джерел.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність маркетингової діяльності підприємства та її роль у розвитку бізнесу

Розвиток ринкових відносин і посилення конкуренції зумовлюють необхідність для підприємств орієнтувати свою діяльність не лише на виробництво продукції, а й на глибоке розуміння потреб споживачів та управління взаєминами з ними. Компанії, що прагнуть утримувати стабільні позиції на ринку, мають приділяти особливу увагу пошуку оптимальних способів впливу на попит, формуванню цінності товару для клієнтів та побудові довготривалих комунікацій. У такому контексті маркетингова діяльність постає не як допоміжний елемент бізнесу, а як стратегічна система, що визначає напрямки розвитку підприємства, структуру взаємодії з ринком та принципи організації виробничо-збутових процесів. Маркетинг давно вийшов за межі рекламної активності чи стимулювання продажів. Його зміст охоплює комплекс аналітичних, управлінських та комунікаційних рішень, що передують створенню продукту, супроводжують його на ринку та визначають успішність підприємства у довгостроковій перспективі. Фактично маркетинг інтегрується в усі бізнес-процеси – від пошуку ніші та розроблення асортиментної політики до оцінки конкурентного середовища, формування бренду і підтримання лояльності споживачів. Саме тому вивчення сутності маркетингової діяльності, її принципів, механізмів та можливостей впливу на результативність підприємства є важливим етапом дослідження економічного потенціалу компанії.

Дослідження даного питання дозволяє чітко окреслити місце маркетингу в системі управління підприємством та з'ясувати, яким чином маркетингові інструменти здатні забезпечувати стійкість бізнесу на ринку, підвищувати конкурентоздатність та формувати позитивний імідж. Аналіз трактувань поняття «маркетингова діяльність» у наукових джерелах, порівняння підходів різних шкіл маркетингу та визначення ролі маркетингу у створенні товарної цінності є основою

для подальшого формування концептуальної бази дослідження і проведення прикладного аналізу діяльності підприємства.

Поняття «маркетингова діяльність» формується на базі категорії «маркетинг», яка має значну кількість трактувань залежно від наукової школи, історичного періоду та практичного контексту. Найбільш ранні інтерпретації розглядали маркетинг як інструмент збуту та метод організації торгівлі, де головним завданням було стимулювання продажів та просування товару на ринку. Подальша еволюція економічної думки змістила акцент від підтримання збуту до орієнтації на потреби споживачів, створення для них корисності та формування довгострокових взаємин. Саме перехід до концепції клієнтоорієнтованості став переломним моментом у розумінні маркетингу як системи управління.

У працях Ф. Котлера маркетинг тлумачиться як соціальний та управлінський процес, спрямований на задоволення потреб та бажань споживачів шляхом створення, пропонування та обміну товарами і послугами [20]. Дж. Блейн підкреслює, що маркетинг є філософією ведення бізнесу, що ґрунтується на виявленні потреб ринку та розробці продуктів, здатних задовольняти ці потреби з максимальною вигодою для підприємства. Теоретики Європейської маркетингової школи трактують маркетинг ширше – як концепцію управління підприємством, що поєднує процеси створення цінності, комунікації та побудови взаємин зі споживачами.

Українські науковці також розглядають маркетинг через призму управління ринковою діяльністю підприємства. Так, А. Войчак визначає маркетинг як форму управління виробничо-збутовою діяльністю на основі комплексного дослідження ринку [9], а І. Бойчук – як інтегровану систему, яка координує взаємозв'язки між усіма підрозділами підприємства для досягнення цілей [6]. Спільним у цих підходах є визнання маркетингу не лише функціональним напрямом підприємства, а керуючою концепцією, що визначає стратегічні орієнтири бізнесу.

На основі узагальнення різних наукових позицій маркетингову діяльність підприємства доцільно трактувати як сукупність організаційних, аналітичних та управлінських процесів, спрямованих на виявлення потреб споживачів, розробку

товарної пропозиції та забезпечення її просування на ринку з метою досягнення економічних результатів та формування конкурентних переваг. У цьому визначенні підкреслюється інтеграційний характер маркетингу, його здатність поєднувати внутрішні бізнес-процеси з ринковими механізмами та формувати економічно доцільну поведінку підприємства на ринку.

Погляди українських учених також формують важливий науковий фундамент для розуміння маркетингу. Так, О. Жегус трактує маркетинг як філософію підприємницької діяльності, у межах якої виробник узгоджує власні інтереси з потребами покупця, забезпечуючи ринкову рівновагу та розвиток конкурентних переваг [14]. На думку М. Окландера, маркетингова діяльність – це цілеспрямований та плановий процес дослідження ринку, формування товарної політики й управління збутом, що забезпечує підприємству можливість адаптації до змін кон'юнктури [33]. О. Жук наголошує на комунікаційній складовій, розглядаючи маркетинг як систему взаємодії між підприємством і ринковими суб'єктами, спрямовану на формування попиту та підтримання зв'язку з покупцем протягом усього циклу співпраці [15].

Додаткового значення набувають визначення, що акцентують маркетинг як управлінський механізм. Наприклад, О. Красовська вважає маркетинг інструментом управління ринковою діяльністю, який ґрунтується на безперервному дослідженні потреб споживачів і створенні продуктів, що мають для них реальну цінність [21]. Н. Носань розглядає маркетинг як основу формування конкурентної стратегії, що поєднує аналіз ринку, позиціонування та створення унікальної пропозиції для споживача [30]. С. Яцентюк підкреслює роль маркетингової діяльності у забезпеченні ефективної інтеграції підприємства у ринковий простір, розглядаючи її як комплекс управлінських рішень, що забезпечують реалізацію товарної та комунікаційної політики [54].

Висвітлені підходи демонструють розмаїття поглядів на маркетингову діяльність: одні автори фокусуються на ринковій взаємодії, інші – на організаційно-управлінських процесах, ще інші – на ціннісно-клієнтській природі маркетингу. Разом вони формують багатовимірне розуміння маркетингової

діяльності як інтегрованої системи, що координує товарну, збутову та комунікаційну політику підприємства, забезпечує розвиток його конкурентоспроможності та визначає напрями ринкової поведінки.

Важливим аспектом понятійної характеристики є те, що маркетингова діяльність охоплює як стратегічний, так і оперативний рівні управління. На стратегічному рівні визначаються довготривалі орієнтири, ринкове позиціонування, цільові сегменти та напрямки розвитку товарної політики. На оперативному рівні формується поточна взаємодія зі споживачами, здійснюється комунікація, координується товарний рух та підтримується лояльність клієнтів. Така дворівнева структура підкреслює системність маркетингу та його здатність впливати на всі етапи життєвого циклу товару.

Для узагальнення викладеного матеріалу маркетингову діяльність підприємства доцільно розглядати як послідовний процес створення та реалізації цінності для споживача, що охоплює ланцюг взаємопов'язаних елементів: від дослідження ринку й виявлення потреб – до формування результату у вигляді продажів, лояльності та ринкових позицій. Кожен елемент цього процесу виконує власну роль у формуванні товарної пропозиції та взаємодії з покупцем, а їх єдність забезпечує цілісність маркетингової системи. Для наочності логіка маркетингової діяльності підприємства подана у Таблиці 1.1.

Представлені у таблиці елементи демонструють, що маркетингова діяльність не є одиничною дією чи набором окремих заходів. Це цілісна система, у якій кожна складова відіграє визначальну роль і впливає на кінцевий результат. Ринок формує умови та рамки поведінки підприємства, потреби визначають напрям товарної політики, цінність стає підґрунтям для створення конкурентної пропозиції, продукт матеріалізує цю пропозицію, комунікація забезпечує її доведення до споживача, а результат відображає рівень відповідності очікуванням покупця. Взаємодія цих складових створює замкнений маркетинговий цикл, який постійно повторюється та вдосконалюється на основі отриманого досвіду та ринкового зворотного зв'язку.

Таблиця 1.1

Структурні елементи маркетингової діяльності підприємства та їх зміст

Елемент маркетингової діяльності	Сутнісна характеристика	Роль у маркетинговому процесі
Ринок	Середовище взаємодії виробника, споживача та конкурентів; простір формування попиту та пропозиції.	Визначає умови діяльності підприємства, задає вектор розробки маркетингових рішень.
Потреби споживачів	Запити, очікування та мотиви покупців, що визначають бажання здійснити покупку.	Є відправною точкою маркетингової політики та основою формування пропозиції.
Цінність	Відчутна та нематеріальна користь, яку отримує споживач від товару чи послуги.	Формує мотивацію до вибору товару, забезпечує конкурентну перевагу.
Продукт	Матеріальне або нематеріальне рішення, що втілює цінність для споживача (якість, бренд, сервіс).	Є носієм пропозиції підприємства на ринку та засобом задоволення потреб.
Комунікація	Інформаційна взаємодія підприємства з покупцем: повідомлення, бренд, візуальний образ, цифрові канали.	Передає інформацію про продукт, формує довіру, стимулює попит та інтерес.
Результат	Реакція ринку на маркетингові дії: продажі, лояльність, впізнаваність бренду, повторні покупки.	Сигналізує про ефективність маркетингових рішень і стає основою нового циклу.

Джерело: складено автором на основі [1].

Зведення елементів маркетингової діяльності в єдину логічну систему дозволяє підприємству не лише адаптуватися до ринкової ситуації, а й впливати на неї, формувати попит і вибудовувати стійкі відносини зі споживачами. Комплексність маркетингової діяльності проявляється в тому, що жоден етап не може бути ефективним у відриві від інших. Лише узгодженість аналітичних, товарних і комунікаційних рішень забезпечує підприємству конкурентні переваги та сприяє розширенню ринкових можливостей.

Системний підхід дає можливість розглядати маркетингову діяльність підприємства не як сукупність окремих заходів чи інструментів, а як комплекс взаємопов'язаних елементів, які функціонують у єдиному цілеспрямованому механізмі. Підприємство здійснює маркетинг не тоді, коли проводить рекламну кампанію чи формує цінову політику, а тоді, коли здатне організувати безперервний процес взаємодії з ринком – від отримання інформації про потреби покупця до оцінки реакції на запропонований товар. Маркетинг як система

проявляється саме у постійності та циклічності, де кожен етап є ланкою, що веде до наступного, а результати формують основу нового витка розвитку.

Системність маркетингової діяльності виявляється у наявності внутрішньої структури, яка включає інформаційно-аналітичні, продуктово-товарні, збутові та комунікаційні блоки. Взаємодія цих блоків забезпечує цілісність маркетингового процесу, а відсутність хоча б одного з них порушує логіку функціонування системи в цілому. Маркетингова система працює ефективно лише за умов, коли між елементами встановлено постійний обмін інформацією та зворотнім зв'язком. Наприклад, результати продажів не завершують цикл, а повертаються у систему як аналітичні дані для вдосконалення продукту, коригування позиціонування або зміни комунікаційної стратегії. Характерною ознакою системної природи маркетингової діяльності є її ієрархічність. У верхньому рівні формується стратегічний вимір – довгострокові напрямки розвитку, ринкове позиціонування, сегментація та формування унікальної ціннісної пропозиції. На оперативному рівні реалізуються тактичні рішення – створення продукту, визначення каналів взаємодії зі споживачами, вибір стилю комунікації, робота з репутацією та сервісним супроводом. Обидва рівні існують не окремо, а в тісному взаємозв'язку, коли стратегія задає напрям дій, а тактика – забезпечує її імплементацію на практиці.

Система маркетингової діяльності також характеризується адаптивністю. Зовнішнє середовище не є стабільним: змінюються технології, матеріали, поведінка споживачів та рівень конкуренції. Ефективна маркетингова система передбачає не пасивну реакцію на зміни, а здатність прогнозувати їх та коригувати власну стратегію відповідно до нових викликів [41]. Саме адаптивність визначає життєздатність маркетингу на підприємстві: компанія, що не оновлює товар, не модернізує комунікації та не реагує на нові потреби клієнтів, втрачає позиції на ринку навіть за наявності якісного продукту. Ще одним проявом системності маркетингової діяльності є інтеграційний характер її впливу. Маркетинг не існує окремо від інших сфер управління підприємством – він проникає у виробництво, фінанси, логістику, інноваційну діяльність, HR-політику. Рішення щодо матеріалів залежать від запитів ринку, ціноутворення – від аналізу платоспроможності

покупця, збут – від вибору найзручніших каналів, комунікації – від стильових особливостей аудиторії. Відтак системність проявляється в тому, що маркетинг координує всі напрямки діяльності підприємства в єдиній ринковій логіці.

Системна маркетингова діяльність передбачає безперервний рух інформації, ресурсів і результатів у замкненому циклі. Його можна подати у вигляді послідовності: аналіз ринку → формування пропозиції → створення продукту → передача цінності через комунікацію → реакція споживача → аналітичний зворотний зв'язок → новий цикл розвитку [16].

Ця структура демонструє, що маркетинг – це тривалий процес, що не закінчується після реалізації товару. Навпаки, момент продажу є лише частиною системи, яка запускає подальші дії щодо підтримки лояльності покупця, дослідження його задоволеності та вдосконалення наступної пропозиції. Маркетингова діяльність як система – це організована, взаємопов'язана і циклічна сукупність процесів, що забезпечують створення, просування та розвиток товарної пропозиції підприємства на основі аналізу потреб та ринкових сигналів. Її сила полягає у здатності об'єднувати різні напрями бізнес-процесів в єдину ринкову логіку та перетворювати інформацію про споживача на стратегічні та операційні рішення. Системний характер маркетингу робить його базовим елементом управління підприємством та визначає його конкурентний потенціал у довгостроковій перспективі.

Управління підприємством передбачає координацію різних напрямів діяльності – виробництва, фінансів, логістики, інновацій, персоналу, збуту та комунікацій [34]. Маркетинг інтегрується у кожен із цих напрямів, виступаючи центральною ланкою взаємодії із зовнішнім середовищем. Саме маркетинг забезпечує підприємство інформацією про ринок, допомагає формувати товарну політику, визначає вимоги до продукції та впливає на стратегічні рішення компанії. У цьому контексті маркетингова діяльність має не локальний, а системоутворюючий характер, оскільки визначає логіку розвитку підприємства та його ринкову поведінку.

Місце маркетингу в управлінні підприємством визначається тим, що він поєднує внутрішні ресурси фірми із зовнішнім попитом. Якщо виробництво формує матеріальну основу товару, а фінанси – забезпечують ресурсну складову, то маркетинг узгоджує ці елементи з потребами споживача, визначаючи який продукт має бути створений, для кого, з якими характеристиками та яким способом він буде доведений до покупця [38]. Таким чином, маркетинг виступає «провідником» між підприємством і ринком, забезпечуючи узгодженість усіх управлінських рішень. Особливого значення маркетингова діяльність набуває на етапі стратегічного планування. Визначення місії та бачення компанії, формування ринкових пріоритетів, вибір цільових сегментів та позиціонування неможливі без маркетингового аналізу. Ринкова інформація стає основою для прийняття управлінських рішень, а маркетинг – інструментом їх перевірки на відповідність очікуванням покупців. Підприємство, яке ігнорує маркетингові орієнтири, ризикує створити продукцію, що не матиме попиту, або втратити конкурентну перевагу через невчасну реакцію на зміни зовнішнього середовища.

Місце маркетингу в структурі управління також проявляється через горизонтальні зв'язки всередині підприємства. Маркетингова інформація використовується на виробництві для визначення технологічних вимог, у фінансовому управлінні – для розрахунку рентабельності рішень, у логістичній системі – для вибору каналів постачання, у відділі персоналу – для формування профілю компетенцій працівників. Таким чином, маркетингова діяльність виконує інтегруючу функцію, поєднуючи окремі підрозділи та орієнтуючи їх на досягнення спільного результату – створення та реалізацію конкурентної пропозиції.

У сучасній практиці управлінська структура підприємств дедалі частіше включає спеціалізовані маркетингові підсистеми: відділи маркетингу, PR-відділи, цифрові команди, брендингові підрозділи, дослідницькі центри. Наявність таких структурних одиниць підвищує якість управлінських рішень та сприяє швидшій адаптації до ринкових змін [22]. Для великих промислових підприємств маркетингова служба може мати стратегічний статус, виступати координатором

зовнішньоекономічної діяльності, супроводжувати участь у виставках, тендерах, переговорах з партнерами та інвесторами.

Водночас місце маркетингової діяльності в управлінні не обмежується формальною структурою. Навіть за відсутності окремого маркетингового підрозділу маркетингова логіка може бути інтегрована в інші управлінські сфери. Керівництво та менеджери часто виконують маркетингові функції на практиці – аналізують попит, спілкуються з клієнтами, приймають рішення щодо продукту, контролюють репутацію бренду. Це свідчить про те, що маркетингова діяльність є невід’ємним елементом управління, незалежно від його організаційного оформлення. Маркетинг займає ключове місце у структурі управління підприємством, забезпечуючи зв’язок між внутрішніми можливостями та зовнішніми ринковими вимогами. Він формує інформаційну основу для прийняття управлінських рішень, координує діяльність підрозділів та спрямовує підприємство на задоволення потреб споживача. Маркетингова діяльність визначає конкурентний потенціал компанії, формує її ринкову позицію та відіграє провідну роль у забезпеченні економічного зростання.

Реалізація маркетингової діяльності на підприємстві відбувається на кількох взаємопов’язаних рівнях, кожен з яких має власні завдання, часовий горизонт та інструментарій (Рис. 1.1). Розуміння та узгодженість цих рівнів визначає ефективність маркетингової системи: стратегічні рішення задають загальний напрям розвитку, тактичні забезпечують реалізацію обраного курсу, а оперативні – втілюють конкретні ринкові дії та підтримують щоденну взаємодію зі споживачами. Невідповідність між рівнями веде до втрати ринкової стабільності, розриву між цілями та результатами, тому їхня координація має ключове значення.

Стратегічний рівень маркетингової діяльності пов’язаний з довгостроковим плануванням розвитку підприємства. На цьому рівні визначаються цільові ринки, пріоритетні сегменти, позиціонування бренду, формуються комплексні рішення щодо товарної політики, каналів збуту та комунікацій. Стратегічні рішення мають тривалий горизонт реалізації – від кількох років до десятиліть, особливо у промисловому секторі, де інвестиційні цикли є довгими і потребують глибокого

обґрунтування. Стратегічний рівень є базою, яка задає вектор діяльності всієї маркетингової системи та визначає її майбутні результати.

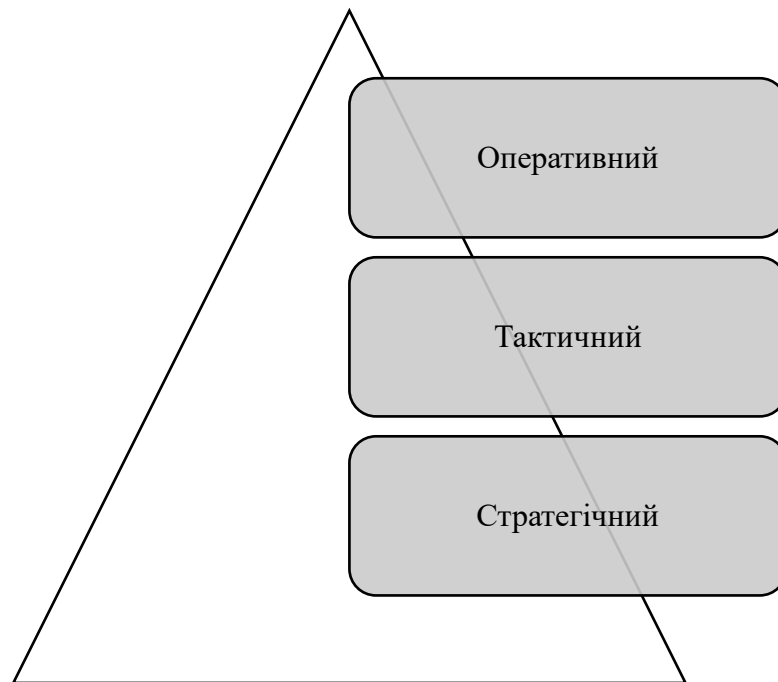


Рис. 1.1 Рівні реалізації маркетингової діяльності

Джерело: складено автором на основі [43].

Тактичний рівень покликаний трансформувати стратегічні цілі у конкретні програми та заходи. Тут формується продуктова лінійка, коригуються ціни, обираються канали комунікацій, плануються рекламні активності, визначаються умови співпраці з партнерами та дистриб'юторами. Тактичні рішення мають середньостроковий характер і зазвичай реалізуються протягом одного маркетингового циклу. Їхня роль полягає у забезпеченні практичного втілення стратегічних задумів та підтримці конкурентних позицій на ринку.

Оперативний (поточний) рівень маркетингової діяльності охоплює щоденні дії, спрямовані на підтримку взаємодії з ринком і реалізацію товарної пропозиції. На цьому рівні здійснюється робота з клієнтами, ведення переговорів, участь у виставках, публікації в медіа, підтримка онлайн-каналів, виконання сервісних зобов'язань. Оперативний рівень відображає реальну ринкову активність підприємства та формує перше враження про бренд, а відтак безпосередньо впливає на результат маркетингових зусиль.

Важливою характеристикою трирівневої моделі є їх взаємозалежність. Стратегічні рішення формують рамки для тактичних програм, тактичні заходи визначають зміст оперативної діяльності, а оперативні результати повертаються у систему у вигляді зворотного зв'язку. Таким чином, реалізація маркетингової діяльності набуває циклічності, коли кожен рівень впливає на інший, створюючи механізм постійного розвитку та вдосконалення. Підприємство, яке будує ринкову діяльність лише на оперативних діях без стратегічного бачення, втрачає можливість формувати стійкий розвиток. Водночас стратегія без тактики та реалізації перетворюється на декларацію без практичного результату.

Сформулювати співвідношення між рівнями можна у вигляді логічної послідовності: стратегія → тактика → операційні дії → результат → аналітичний зворотний зв'язок → корекція стратегії [7]. Така модель відображає системно-динамічну природу маркетингової діяльності, де результат не є кінцевою точкою, а перехідним етапом наступного циклу планування. Постійна взаємодія рівнів дозволяє підприємству реагувати на зміни ринку, прогнозувати ризики, оптимізувати витрати та підвищувати конкурентоспроможність. Рівні реалізації маркетингової діяльності утворюють взаємодоповнюючу структуру, у межах якої здійснюється управління ринковою поведінкою підприємства. Раціональне поєднання стратегічних, тактичних і оперативних рішень забезпечує узгодженість цілей і результатів, формує основу для стійкого розвитку та зміцнює позиції компанії на ринку.

1.2. Управління маркетинговою діяльністю

Управління маркетинговою діяльністю є центральним елементом ринкового механізму підприємства, оскільки саме від ефективності організації маркетингових процесів залежить здатність компанії створювати конкурентоспроможну пропозицію та забезпечувати її реалізацію на ринку. Маркетинг у контексті управління розглядається не як окремий напрям роботи, а як цілісний комплекс рішень, що координує взаємодію між структурними підрозділами підприємства,

формує ринкову орієнтацію бізнесу та забезпечує узгодженість дій щодо задоволення потреб споживачів. Під управлінням маркетинговою діяльністю розуміють регульований процес планування, організації, координації та контролю маркетингових рішень, спрямованих на формування та підтримку взаємовигідних відносин із ринком. Це передбачає послідовну роботу з інформацією, ресурсами та комунікаціями – від аналізу середовища та визначення цільових сегментів до формування товарної політики, позиціонування та оцінки результатів діяльності [4]. Управлінський аспект маркетингу проявляється у здатності підприємства перетворювати ринкові сигнали на стратегічні пріоритети, а також підтримувати баланс між інтересами виробника і споживача.

Важливою характеристикою управління маркетинговою діяльністю є його динамічність, адже маркетингова система постійно змінюється, реагуючи на нові потреби клієнтів, технологічні інновації, появу альтернативних товарів, зміни економічних умов та конкурентного тиску. Управління передбачає не лише підтримку поточної ринкової присутності, а й проактивний пошук можливостей розвитку, формування стратегічних резервів та перспективних напрямів зростання. Тому управління маркетингом виступає інструментом забезпечення довгострокової стабільності підприємства та підвищення його ринкової вартості. З огляду на цілісність маркетингового процесу, управління маркетинговою діяльністю охоплює різні аспекти: стратегічний (розробка довгострокових програм розвитку), тактичний (створення та впровадження маркетингових заходів) та оперативний (поточна взаємодія зі споживачем і ринком). Кожен із них має власний зміст, але разом вони формують керовану систему, де рішення приймаються на основі інформаційної аналітики, а результат оцінюється з позиції економічного ефекту та ринкової реакції.

Функціональний зміст управління маркетинговою діяльністю розкриває внутрішню структуру управлінського процесу та окреслює ключові напрями, у межах яких підприємство організовує свою взаємодію з ринком [18]. Функції не лише розмежовують зміст роботи маркетингової системи, а й забезпечують послідовність її реалізації, визначаючи логіку прийняття рішень – від збору

інформації до оцінки результатів і коригування подальших дій (Рис. 1.2). У цьому контексті функції управління маркетингом виступають інструментом впорядкування та оптимізації бізнес-процесів, пов'язаних з аналізом ринку, створенням продукту, його позиціюванням і встановленням взаємодії зі споживачем.



Рис. 1.2. Функції маркетингової діяльності

Джерело: складено автором на основі [36].

Першою фундаментальною функцією є аналітична. Вона забезпечує підприємству розуміння ринкової ситуації, дозволяє виявити тенденції розвитку, оцінити місткість ринку, вивчити поведінку споживачів та сильні й слабкі сторони конкурентів. Аналітична функція створює основу для прийняття рішень, оскільки саме на базі інформаційних даних формується товарна політика, визначаються цільові сегменти й обґрунтовуються напрямки позиціювання. Оцінка ризиків і прогнозування змін ринку також належать до цього блоку [39].

Наступна – планувальна функція, що передбачає розроблення цілей маркетингової діяльності, формування стратегій і програм розвитку товару, збуту та комунікацій. Планування узгоджує інтереси ринку з можливостями підприємства й визначає бажаний результат у конкретних кількісних та якісних

параметрах. На цьому етапі визначаються інструменти взаємодії зі споживачами, бюджети, часові рамки та ключові орієнтири, що формують сценарій ринкової поведінки компанії.

Третьою виступає організаційна функція, спрямована на формування структури управління маркетингом та розподіл завдань між учасниками процесу. Вона включає створення маркетингових підрозділів або закріплення маркетингових завдань за відповідальними особами, визначення каналів комунікації між відділами, налагодження співпраці зі службами виробництва, логістики, фінансів. Організаційний аспект передбачає також забезпечення підприємства необхідними ресурсами для реалізації маркетингових програм.

Четверта – координаційна функція, що полягає у взаємопов'язанні маркетингових рішень із діяльністю інших структурних одиниць підприємства. Маркетинг неможливо розглядати відірвано від виробничих, фінансових або логістичних процесів, тому важливо забезпечити їхню взаємодію. Координація дозволяє узгодити терміни випуску продукції, вимоги до якості, обсяги виробництва та комунікаційні програми, забезпечуючи цілісність маркетингової діяльності.

Важливе місце посідає контрольна функція, яка передбачає оцінювання ефективності реалізованих маркетингових заходів, порівняння фактичних результатів із плановими та визначення причин відхилень. Контроль дозволяє отримати зворотний зв'язок із ринку, оцінити результативність комунікацій, рентабельність товарних рішень, рівень задоволеності клієнтів. На основі контролю формується база для коригування подальших стратегій, що закриває маркетинговий цикл і запускає новий виток планування.

Зазначені функції управління маркетинговою діяльністю утворюють логічно впорядковану структуру, де кожна ланка впливає на іншу. Аналітика забезпечує інформацію для планування; планування – основу для організації та координації; реалізація заходів потребує контролю, а результати контролю повертаються до аналітики, створюючи циклічний характер маркетингової діяльності. Таким чином, управління маркетингом є безперервним процесом, що поєднує стратегічне

бачення з поточними операційними діями та забезпечує підприємству адаптивність у конкурентному середовищі.

Послідовність дій у процесі управління маркетинговою діяльністю формується через чітко виражені етапи, кожен із яких виконує окрему роль і забезпечує логіку переходу від збору інформації до отримання кінцевого результату [53]. Управління маркетингом не може зводитися до одноразових заходів, оскільки ефективне функціонування ринкової системи потребує безперервного аналізу, планування, реалізації та контролю. Саме етапність надає маркетинговому процесу структурованості та дозволяє підприємству уникати хаотичності рішень, що особливо важливо для компаній, які працюють у висококонкурентному середовищі. Управління маркетинговою діяльністю виступає замкненим процесом, що постійно оновлюється та розвивається (Табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Етапи процесу управління маркетинговою діяльністю підприємства

Етап управління	Основний зміст	Очікуваний результат
Аналітичний	Дослідження ринку, попиту, конкурентів; виявлення потреб цільових сегментів; формування інформаційної бази для рішень.	Обґрунтовані висновки щодо ринкової ситуації та перспектив діяльності.
Планування	Визначення цілей, стратегій і напрямів маркетингової політики; формування програми заходів та бюджету.	Формування стратегічного та тактичного плану маркетингових дій.
Організація	Розподіл завдань, створення структури управління, забезпечення ресурсами, налагодження внутрішніх і зовнішніх комунікацій.	Готовність підприємства до реалізації маркетингової програми.
Реалізація	Практичне впровадження маркетингових заходів: просування продукту, збут, робота з клієнтами, комунікації.	Вихід товару на ринок і взаємодія зі споживачем.
Контроль	Моніторинг результатів, співставлення фактичних показників із плановими, аналіз ефективності програм.	Оцінка досягнутих результатів і виявлення відхилень.
Коригування	Внесення змін у стратегію, інструменти просування, бюджет або продукт на основі результатів контролю.	Удосконалення маркетингового циклу та підвищення ефективності діяльності.

Джерело: складено автором на основі [10], [42].

Узагальнюючи представлені у таблиці етапи, можна стверджувати, що управління маркетинговою діяльністю ґрунтується на послідовності логічно пов'язаних дій, кожна з яких формує основу для наступної. Аналітичний етап забезпечує підприємство знаннями про ринок і споживача, планування трансформує ці знання у систему цілей та завдань, організація створює умови для їх реалізації, а практичне впровадження маркетингових заходів дає можливість перевірити правильність прийнятих рішень на практиці. Контроль і корекція, у свою чергу, дозволяють оцінити отримані результати та сформувати підґрунтя для нового циклу управління. Послідовність етапів відображає циклічність маркетингового менеджменту: процес не завершується на етапі реалізації, а повторюється з урахуванням накопиченого досвіду, змін ринку та відгуків клієнтів. Це свідчить про адаптивний характер маркетингової системи, здатність підприємства реагувати на зовнішні виклики, своєчасно оновлювати інструменти взаємодії та вдосконалювати товарну пропозицію [45]. Таким чином, управління маркетинговою діяльністю можна розглядати як постійний рух у напрямі підвищення конкурентоспроможності та досягнення ринкової стійкості підприємства.

Механізм управління маркетинговою діяльністю підприємства охоплює систему методів, важелів, процедур та інструментів, за допомогою яких забезпечується узгоджена робота маркетингових рішень та їх реалізація в практичній діяльності [29]. Його сутність полягає у перетворенні інформації про ринок на конкретні управлінські дії, спрямовані на формування конкурентних переваг, створення цінності для споживача та отримання підприємством економічного результату. Механізм управління виступає «внутрішнім двигуном» маркетингової системи, забезпечуючи зв'язок між аналітичним блоком, стратегічним плануванням та операційною реалізацією. Основою маркетингового механізму є інформаційно-аналітичний блок, який забезпечує підприємство достовірними даними щодо обсягів ринку, поведінки споживачів, динаміки конкурентного середовища, технологічних трендів та потенціалу товарної пропозиції. Інформація, зібрана на цьому етапі, трансформується у знання, що

стають підґрунтям для стратегічних рішень. Якість даних визначає ефективність механізму загалом, адже помилка на етапі аналізу може призвести до хибного планування та неефективної реалізації маркетингових програм.

Наступним елементом механізму управління є стратегічний блок, у якому відбувається формування довгострокових напрямів маркетингової діяльності. На цьому рівні визначаються цільові сегменти, розробляється позиціонування товару, обирається модель ринкової поведінки (лідерство за витратами, диференціація, фокусування тощо), формуються базові принципи товарної, цінової та комунікаційної політик. Стратегічний елемент задає орієнтири для діяльності підприємства та забезпечує узгодженість управлінських рішень у довгостроковому періоді. Важливою складовою механізму управління маркетингом є організаційно-ресурсний блок. Він включає структурування маркетингових підрозділів, формування команди, розподіл повноважень, забезпечення ресурсами (фінансовими, кадровими, матеріальними та інформаційними). Підприємство визначає відповідальних за реалізацію конкретних напрямів маркетингової діяльності, систему внутрішньої взаємодії та комунікацій, а також правила координації рішень між відділами. Ефективність механізму залежить від того, наскільки чітко розмежовані функції та забезпечено інформаційний обмін між структурними одиницями. Операційний блок механізму управління відображає практичну реалізацію маркетингових рішень і охоплює комплекс дій, пов'язаних із просуванням товару на ринку, організацією продажів, проведенням рекламних кампаній, роботою з партнерами та клієнтами. Тут формується взаємодія із споживачами, відбувається практична перевірка правильності обраної стратегії, оцінюється ефективність каналів збуту та комунікацій. Саме на цьому етапі підприємство отримує первинні ринкові сигнали, які стають базою для подальшої оцінки результатів.

Завершальним елементом механізму є блок контролю та коригування, що забезпечує оцінювання фактичних результатів діяльності порівняно з поставленими цілями. Контроль дозволяє виявити сильні та слабкі сторони реалізованих програм, визначити економічний ефект, відстежити реакцію

споживачів та конкурентів. На основі контролю формуються коригувальні дії: оновлення товарної пропозиції, зміна комунікаційних рішень, оптимізація витрат, перегляд ринкових орієнтирів. Такий підхід замкнено інтегрує механізм управління в циклічну систему маркетингової діяльності.

Структуру механізму управління маркетинговою діяльністю можна описати як послідовний процес, що розпочинається з отримання й аналізу інформації, після чого відбувається формування стратегії та визначення ринкових орієнтирів. Наступним етапом є організаційно-ресурсне забезпечення, яке створює умови для реалізації прийнятих рішень. Далі відбувається практичне впровадження маркетингових заходів та взаємодія зі споживачем на ринку. Завершальним кроком є контроль результатів і подальше коригування елементів маркетингової політики. Одержані висновки формують основу для нового циклу управління, що підтверджує динамічний характер маркетингової системи і забезпечує її поступове вдосконалення. Механізм управління маркетинговою діяльністю являє собою комплекс взаємопов'язаних елементів, що функціонують на основі єдиного підходу до прийняття рішень і постійного оновлення інформаційної бази. Його ефективність визначається узгодженістю всіх складових, своєчасністю реакції на ринкові сигнали та здатністю підприємства адаптувати свою діяльність відповідно до змін споживчого попиту та конкурентного середовища. Гармонійне функціонування механізму дозволяє підприємству забезпечувати стійкий розвиток, підтримувати конкурентні позиції та підвищувати результативність маркетингових програм.

Ефективність управління маркетинговою діяльністю значною мірою залежить від рівня інформаційної підтримки, оскільки якість прийнятих рішень прямо пов'язана з достовірністю та повнотою даних про ринок, споживачів та конкурентів [5]. Інформаційне забезпечення виступає фундаментом маркетингового менеджменту, забезпечуючи підприємство необхідною аналітичною базою для розроблення стратегій, планування маркетингових заходів та оцінювання їхньої результативності. У цій системі інформація перетворюється

на ключовий ресурс, що визначає обґрунтованість управлінських рішень і формує здатність підприємства адаптуватися до ринкових змін.

Інформаційне забезпечення включає сукупність методів, джерел та каналів отримання відомостей, необхідних для оцінки ринкової ситуації. Воно охоплює як зовнішні дані про поведінку покупців, конкурентне середовище, галузеві тенденції, так і внутрішні показники, пов'язані зі збутом, ціноутворенням, рентабельністю та результатами взаємодії з клієнтами. Інформаційний комплекс має двовимірну структуру: зовнішню (ринкову) та внутрішню (внутрішньовиробничу), кожна з яких виступає важливим інструментом у процесі маркетингового управління. Зовнішня інформація формується на основі ринкових спостережень, маркетингових досліджень, аналізу споживчих уподобань, моніторингу діяльності конкурентів та дослідження загальних тенденцій у галузі. До її джерел належать статистичні звіти, відкриті бази даних, галузеві огляди, публікації у профільних ЗМІ, дані торгово-промислових палат, виставок, тендерних платформ, маркетингових агентств. Особливе місце займають первинні дослідження – опитування, анкетування, фокус-групи, глибинні інтерв'ю, тестові продажі, які дозволяють підприємству отримати унікальну інформацію, що відображає специфіку його цільової аудиторії.

Внутрішня інформація охоплює показники діяльності підприємства, обсяги продажів, структуру витрат, стан запасів, дані CRM-систем, аналітику поведінки клієнтів у цифрових каналах. Вона відображає реальні результати маркетингової роботи та слугує основою для контролю і коригування маркетингових стратегій. Внутрішня аналітика дозволяє оцінити ефективність цінової політики, обґрунтувати асортиментні рішення, визначити рентабельність товарів, оптимізувати канали збуту. Її перевага полягає у високій точності, доступності та можливості використання для оперативних рішень. Система інформаційного забезпечення повинна бути побудована на принципах комплексності, своєчасності та регулярності. Комплексність передбачає використання різноманітних джерел для отримання повної картини ринку; своєчасність – можливість оперативно реагувати на зміни споживчих настроїв та конкурентної ситуації; регулярність –

постійний характер збору даних, що гарантує сталість інформаційних потоків. Якщо хоча б один із принципів порушено, управлінські рішення можуть стати несистемними та втратити практичну цінність.

Інформаційне забезпечення тісно взаємодіє з механізмом управління маркетинговою діяльністю: дані, отримані під час аналізу, формують основу стратегічних рішень, впливають на планування та організацію маркетингових заходів, визначають вибір інструментів просування. Водночас результати реалізації маркетингових програм повертаються в систему у вигляді нових даних, створюючи замкнений інформаційний цикл. Такий підхід забезпечує підприємству стабільний розвиток, підвищує точність прогнозування та сприяє раціональному використанню ресурсів. Інформаційне забезпечення є критичним компонентом управління маркетингом, що визначає якість стратегічних і тактичних рішень, забезпечує адаптивність маркетингової політики та створює умови для підвищення конкурентоспроможності підприємства. Сформована інформаційна система дозволяє підприємству оперативно реагувати на ринкові зміни, ефективно працювати зі споживачами та підтримувати стабільні позиції на ринку [44].

Оскільки інформація є центральним ресурсом маркетингового управління, важливо розглядати її не як статичний набір даних, а як динамічний процес, що переміщується між етапами збору, аналізу, прийняття рішень та контролю результатів. Інформаційне забезпечення маркетингової діяльності працює за циклічним принципом, коли результати реалізованих заходів повертаються у систему у вигляді нових даних, формуючи основу для подальших управлінських рішень. Така замкненість дозволяє підприємству оперативно реагувати на зміну ринкових умов, коригувати стратегії та вдосконалювати інструменти взаємодії зі споживачем.

З метою систематизації послідовності роботи з маркетинговою інформацією доцільно представити її у вигляді інформаційного циклу, що відображає повний шлях руху даних: від отримання первинних відомостей до формування оновленої бази для наступного етапу управління. Узагальнену логіку цього процесу подано на рисунку 1.3.

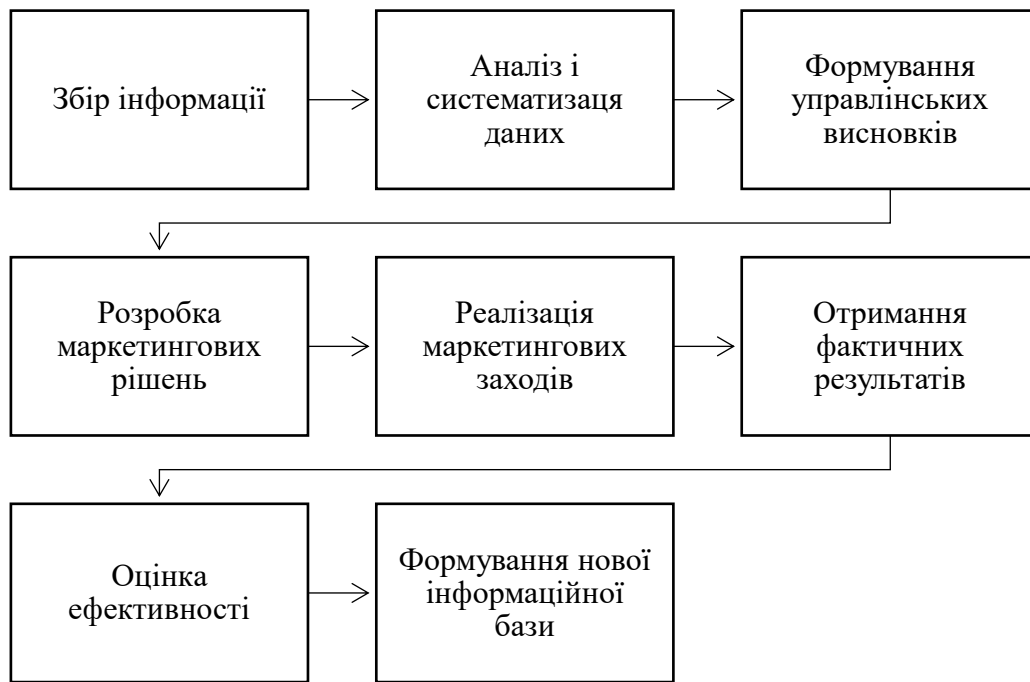


Рис. 1.3. Інформаційний цикл управління маркетинговою діяльністю підприємства

Джерело: складено автором на основі [27].

Рис. 1.3 ілюструє замкнений характер інформаційного забезпечення маркетингової діяльності. Початковим етапом виступає збір даних, що включає ринкові спостереження, дослідження та внутрішню аналітику. Подальший аналіз дозволяє систематизувати інформацію та сформувати управлінські висновки, які трансформуються у конкретні маркетингові рішення. Після реалізації заходів підприємство отримує результати, що піддаються оцінюванню. На основі висновків формується нова інформаційна база, яка стає стартом наступного циклу. Таким чином, інформаційний цикл є безперервним, а його функціонування забезпечує адаптивність маркетингової системи.

Принципи маркетингової діяльності формують методологічне підґрунтя управління та визначають підхід підприємства до роботи з ринком [28]. Їх дотримання забезпечує цілісність маркетингової системи, підвищує результативність рішень та сприяє зміцненню конкурентних позицій компанії. На практиці принципи виконують роль орієнтирів, що допомагають уникати

хаотичних дій, оптимізувати ресурси та забезпечувати прогнозованість ринкових результатів.

1. Орієнтація на споживача. Цей принцип є базовим для сучасного маркетингового менеджменту, адже підприємство повинно виробляти не просто товар, а цінність для конкретної аудиторії. У центрі уваги – потреби, очікування, мотивація та досвід споживача. Відповідно, маркетингова діяльність базується на дослідженні поведінки цільових сегментів, виявленні їхніх уподобань та формуванні відповідної товарної пропозиції. Реалізація принципу передбачає персоналізацію комунікацій, розвиток сервісу, підтримку зворотного зв'язку та формування довгострокових відносин з клієнтами.

2. Комплексність прийняття рішень. Маркетинг не може бути зведений до реклами чи збуту – це інтегрована система елементів: продукту, ціни, розподілу, комунікацій. Усі складові повинні працювати узгоджено й підсилювати одна одну. Комплексний підхід вимагає застосування інтегрованих маркетингових комунікацій, формування єдиної концепції просування, узгодження цінової та продуктової політики. Недостатня взаємопов'язаність може призвести до втрати ефекту навіть за наявності якісного продукту.

3. Системність та послідовність. Маркетингова діяльність підприємства повинна реалізовуватися у вигляді логічної, впорядкованої послідовності дій – від аналізу та планування до реалізації, контролю та коригування. Системність означає наявність чітких процедур, механізмів зворотного зв'язку, внутрішніх регламентів. Це дозволяє уникати епізодичних рішень, що приймаються ситуативно, та забезпечує стабільність результатів.

4. Адаптивність до змін ринку. Ринкове середовище є динамічним, тому підприємство повинно мати здатність оперативно реагувати на зміни. Реалізація принципу передбачає постійний моніторинг ринку, використання аналітичних інструментів прогнозування, оновлення продуктового портфеля й комунікаційних стратегій. Гнучке управління забезпечує стійкість підприємства та підтримує актуальність його пропозиції.

5. *Конкурентна орієнтація.* Для ефективної маркетингової діяльності важливо враховувати позиції конкурентів: їхні товари, технології, цінові рішення, комунікаційну політику. Аналіз конкурентного середовища дає змогу формувати унікальну пропозицію, уникати дублювання рішень та своєчасно реагувати на виклики. Конкурентна орієнтація проявляється у прагненні створити споживчу цінність, яка перевищує аналоги на ринку.

6. *Прогнозованість і плановість.* Маркетингові рішення повинні ухвалюватися на основі прогнозів, сценарного аналізу та обґрунтованих даних. Планування дозволяє визначити ресурси, строки виконання та очікувані результати, що підвищує ефективність реалізації програм. Чітке планування знижує ризик непередбачуваних витрат і забезпечує можливість оцінити коефіцієнт ефективності маркетингових інструментів.

7. *Економічна доцільність та результативність.* Кожне маркетингове рішення повинно мати економічне підґрунтя. Це означає, що витрати на просування, виробництво, логістику чи комунікації мають бути співставні з очікуваним ефектом. Оцінювання ефективності дозволяє обґрунтувати доцільність використання ресурсів, визначити оптимальний бюджет та націлити підприємство на підвищення рентабельності.

8. *Довгостроковість стратегічної орієнтації.* Маркетингова діяльність не обмежується короткостроковими результатами. Стратегічне бачення включає формування бренду, розвиток репутації, інноваційність продукту та розширення ринків збуту. Реалізація принципу сприяє стійкому зростанню та формуванню конкурентної переваги, яку складно повторити.

9. *Прозорість та зворотний зв'язок.* Побудова маркетингової діяльності передбачає відкритість взаємодії зі споживачем, об'єктивність інформації та доступність каналів комунікації. Наявність зворотного зв'язку допомагає оцінити рівень задоволеності покупців та адаптувати продукт.

10. *Інноваційність підходів.* Сучасний маркетинг спирається на нові технології: цифрові платформи, CRM-системи, автоматизацію комунікацій,

створення контенту. Інноваційність дозволяє підприємству бути гнучким та прокладати шлях до нових можливостей розвитку.

Узагальнюючи викладене, можна стверджувати, що принципи побудови маркетингової діяльності підприємства формують методичний каркас управління та визначають логіку прийняття маркетингових рішень. Вони задають орієнтири поведінки компанії на ринку, визначають рівень взаємодії зі споживачами, підхід до позиціонування товару, структуру комунікацій і вибір інструментів просування. Дотримання принципів забезпечує узгодженість маркетингової системи, підвищує ефективність діяльності та створює умови для стабільного розвитку підприємства в конкурентному середовищі. Принципи не є статичними – вони змінюються під впливом ринкових тенденцій, цифровізації комунікацій, інновацій у виробництві та змін у споживчій поведінці. Тому управління маркетингом потребує регулярного перегляду своїх методичних орієнтирів, що дозволяє підприємству своєчасно реагувати на виклики та використовувати нові можливості. Саме принципово-орієнтований підхід забезпечує стійку ринкову адаптивність, знижує рівень ризиків і сприяє підвищенню економічної доцільності маркетингових рішень.

1.3. Особливості маркетингу промислових підприємств

Маркетинг промислових підприємств має низку специфічних характеристик, що відрізняють його від маркетингу споживчих товарів і визначають особливості організації ринкової діяльності в сегменті B2B. Промислова продукція має техніко-технологічну складність, потребує попередніх консультацій, сертифікації та технічної підтримки, а рішення про купівлю приймаються не окремим споживачем, а групою осіб – закупівельним комітетом, інженерною службою, менеджментом [17]. Це зумовлює необхідність формування особливої системи маркетингових комунікацій, орієнтованої не лише на емоційний вплив, а й на раціональне обґрунтування цінності продукту.

Промисловий маркетинг базується на побудові довготривалих партнерських відносин та часто передбачає укладення контрактів на роки. Покупець

промислового обладнання або комплектуючих не лише оцінює ціну, а й аналізує якість, терміни поставок, гарантійне обслуговування, технічну підтримку та можливість інтеграції продукції у власну виробничу систему. Відповідно роль маркетингу для промислового підприємства полягає не лише у формуванні попиту, але й у підтримці післяпродажних відносин, сервісному супроводі, оновленні технологій та створенні умов для повторних закупівель. Однією з ключових особливостей маркетингу промислових підприємств є тривалість циклу ухвалення рішення про купівлю. Якщо в сегменті B2C рішення може прийматися миттєво під впливом емоцій, то у промисловому секторі процес переговорів може тривати від кількох місяців до кількох років. Це вимагає системного підходу до роботи з клієнтами, підтримання постійних контактів, аргументованої презентації переваг продукту, участі у спеціалізованих виставках, конференціях, тендерних закупівлях [11]. Успіх комунікацій значною мірою залежить від компетентності персоналу та здатності підприємства демонструвати технологічні й економічні переваги свого продукту.

Ще однією характерною ознакою промислового маркетингу є високий рівень індивідуалізації пропозиції. На відміну від масового споживчого ринку, де існують типові стандартизовані продукти, промисловий ринок часто вимагає адаптації товару під конкретні технічні умови замовника. Це стосується не лише конструктивних параметрів продукції, а й форм співробітництва, обсягів поставок, умов сервісу. Таким чином, маркетинг у промисловому секторі тісно пов'язаний з інноваціями, інженерними рішеннями та технологічною гнучкістю виробництва.

Особливої уваги потребує цінова політика промислових підприємств. Вона має бути не лише економічно обґрунтованою, а й конкурентною, враховувати не лише собівартість, але й витрати на сервіс, гарантії, післяпродажне обслуговування. Крім того, у промисловому маркетингу широко застосовуються індивідуальні ціни, диференційовані умови оплати, можливість поетапного фінансування та франкування поставок, що зумовлює високий рівень переговорної складової цінового процесу.

Канали збуту в промисловому маркетингу також мають специфічні риси. Підприємства використовують прямі продажі, тендерні закупівлі, дилерські мережі, участь у виставках, галузевих форумах, комерційні запити. Велике значення мають персональні комунікації, технічні консультації, демонстрації обладнання. Це формує потребу в маркетологах зі спеціалізованою технічною підготовкою або у співпраці маркетингового та інженерного відділів. Важливим особливим елементом промислового маркетингу є якість взаємодії з клієнтом після продажу, яка включає супровід, технічне обслуговування та модернізацію обладнання. Саме повторні продажі, лояльність клієнта та участь у довгострокових програмах є основою сталого розвитку промислових підприємств.

Маркетинг промислових підприємств характеризується орієнтацією на B2B-комунікацію, високою вартістю угод, тривалістю циклу прийняття рішень, потребою у технічній аргументації та сервісному супроводі [50]. Він вимагає комплексного підходу до формування пропозиції, глибокого розуміння галузевої специфіки та здатності працювати з багаторівневою клієнтською аудиторією. Правильна організація маркетингу в промисловому секторі не лише забезпечує збут, а й формує довготривалі партнерські відносини, підвищує інвестиційну привабливість підприємства та створює умови для інноваційного розвитку.

Базуючись на викладених положеннях, можна стверджувати, що маркетинг промислових підприємств суттєво відрізняється за своєю природою та механізмом реалізації від маркетингу споживчих товарів. Різниця проявляється у характері попиту, особливостях прийняття рішення, комунікаційних підходах, каналах збуту та вимогах до продукту. Промисловий ринок є менш емоційним, проте більш раціональним, орієнтованим на фізичні параметри, технічні характеристики та можливості довгострокової співпраці. Для кращого розуміння відмінностей між цими двома ринковими сегментами доцільно зіставити їх ключові характеристики. У таблиці 1.3 нижче наведено порівняння основних параметрів маркетингу у сфері B2B та B2C, що дозволяє чітко візуалізувати специфічні риси промислового маркетингу та підкреслює його відмінність від споживчого.

Таблиця 1.3 демонструє принципову відмінність між маркетингом у сфері промислового виробництва та ринку споживчих товарів. Якщо B2C акцентує увагу на емоційному впливі, широкій рекламі та швидкому продажі, то промисловий маркетинг ґрунтується на раціональному виборі, технічних аргументах та довготривалій співпраці. Для промислових підприємств важливо не лише залучити клієнта, а й забезпечити його подальшу підтримку, модернізацію обладнання та сервісний супровід, що значною мірою визначає лояльність і повторні закупівлі. Це підкреслює необхідність стратегічного підходу до маркетингової діяльності та високого рівня взаємодії з партнерами.

Таблиця 1.3

Порівняння особливостей маркетингу промислових підприємств та
маркетингу споживчих товарів

Критерій порівняння	B2B (промисловий маркетинг)	B2C (споживчий маркетинг)
Цільовий покупець	Організації, підприємства, державні установи; рішення приймає група осіб	Фізична особа; рішення здебільше приймає один покупець
Характер попиту	Раціональний, обґрунтований техніко-економічними аргументами	Емоційний, іміджевий, суб'єктивний
Тип продукту	Технічно складні товари, обладнання, компоненти, виробничі матеріали	Масові вироби для щоденного використання
Цикл купівлі	Тривалий, багатоступеневий, включає переговори та узгодження умов	Короткий, швидкий, часто імпульсний
Цінова політика	Індивідуальна, договірна, включає сервіс, логістику та гарантії	Фіксована або сегментована, порівнюється легко
Комунікації	Персональні, ділові, аргументовані; участь у виставках, тендерах	Масові канали: реклама, PR, соціальні мережі, промо
Участь споживача у рішенні	Висока: консультації, технічні завдання, ТЗ, аудит	Низька: покупець не впливає на виробництво товару
Післяпродажний супровід	Критично важливий: сервіс, модернізація, підтримка, навчання	Не завжди необхідний, мінімальний зворотний зв'язок
Лояльність клієнта	Будується роками, залежить від надійності та якості сервісу	Легко коливається залежно від трендів і нових брендів
Рівень конкуренції	Галузевий, технологічний, з високими бар'єрами входу	Масовий, широкий, доступний для нових гравців
Стратегічний ефект маркетингу	Довгострокові контракти, стабільний збут	Швидкий обіг товару, високий обсяг продажів

Джерело: складено автором на основі [47].

Товарна політика у промисловому маркетингу має принципово інший характер порівняно зі споживчим ринком, оскільки її об'єктом є не масові товари повсякденного попиту, а складні технічні вироби, обладнання, вузли, деталі та комплектуючі, які використовуються у виробничих процесах інших підприємств [12]. Такі продукти створюють не кінцеву споживчу цінність, а виробничу – вони дозволяють покупцю підвищити ефективність власних технологічних операцій, знизити витрати, модернізувати обладнання або забезпечити стабільність технологічного процесу. Тому товарна політика у промисловому маркетингу повинна базуватися на поєднанні інноваційності, технічної надійності та можливості адаптації продукту до індивідуальних умов споживача. Важливою рисою товарної політики промислового ринку є високий рівень кастомізації продукції [51]. У більшості випадків стандартного виробу недостатньо – замовник очікує доопрацювання конструкції, оптимізації характеристик, зміни технічних параметрів, врахування умов експлуатації, кліматичних або виробничих режимів. Підприємства часто розробляють декілька модифікацій одного продукту, створюють додаткові опції або пропонують індивідуальні комплектації. Це формує потребу в тісній взаємодії маркетингової служби з інженерно-конструкторським відділом, адже продукт у промисловому секторі є не статичним, а змінним і здатним до розвитку.

Товар промислового призначення має довший життєвий цикл, ніж товар у сегменті B2C. Від моменту розроблення до виведення з ринку може минути десятиліття, проте протягом цього періоду продукт потребує модернізацій, оновлення технічної документації, удосконалення функціоналу. Життєвий цикл промислових товарів часто включає фази первинного тестування, дослідної експлуатації, серійного виробництва, оновлення та сервісної підтримки. Це означає, що маркетингова товарна стратегія має не лише забезпечувати доступність продукту на ринку, але й супроводжувати його весь період використання замовником. Особливого значення набуває сертифікація та відповідність стандартам якості. На промисловому ринку клієнти очікують документального підтвердження технічних характеристик, відповідності державним та міжнародним

стандартам, наявності авторизації, допусків до експлуатації, гарантійних і сервісних зобов'язань. Часто сертифікація сама є умовою участі підприємства у тендерах, державних закупівлях та міжнародних контрактах. Тому товарна політика промислового підприємства повинна включати технічний аудит, підтвердження безпеки та надійності продукції. У структурі товарної пропозиції промислового підприємства важливе місце займають супутні послуги – монтаж, налаштування, технічне навчання персоналу замовника, гарантійне та післягарантійне обслуговування, поставка запасних частин, модернізація. Часто саме рівень сервісу стає вирішальним фактором вибору постачальника, а не базова ціна товару. Тому товарна політика у промисловому маркетингу охоплює не лише продукцію як матеріальний об'єкт, а й послуги, пов'язані із забезпеченням її безперебійного функціонування.

Ще однією специфічною рисою товарної політики на промисловому ринку є необхідність формування технічної документації – каталогів, креслень, технічних умов, інструкцій, паспортів обладнання. Ці документи забезпечують можливість інтеграції товару у виробничий процес клієнта та служать підставою для технічного аналізу і порівняння з альтернативами. Тому маркетинг у промисловій сфері тісно пов'язаний з інженерними знаннями та демонстрацією технологічних переваг.

Важливо відзначити, що товарна політика має стратегічний характер, адже від вибору продукту залежать перспективи розвитку підприємства, його ринкова ніша, можливості експорту та інноваційного зростання. Промислові компанії, які інвестують у R&D, швидше отримують конкурентні переваги, формують технологічне лідерство та здатні створювати продукти з високим бар'єром входу для конкурентів. Таким чином, товарна політика у промисловому маркетингу стає не лише інструментом продажу, а основою конкурентоспроможності та довготривалого розвитку підприємства.

Розглянуті особливості товарної політики демонструють, що промисловий маркетинг формується на основі технологічної складності продукції, високого рівня індивідуалізації та необхідності сервісного супроводу. Проте не менш значущим елементом маркетингової діяльності на промисловому ринку є ціна, яка

має специфічну структуру та механізм формування. Для промислових підприємств ціна виступає не лише інструментом продажу, а й показником якості, надійності та конкурентної позиції товару. Умови ціноутворення впливають на можливість участі в тендерах, укладання довгострокових контрактів та визначають економічну привабливість співпраці. У зв'язку з цим доцільним є аналіз особливостей формування цінової політики на ринку промислових товарів.

Цінова політика у промисловому маркетингу має комплексний характер, оскільки промислові товари зазвичай є капіталоемними та передбачають значні витрати на виробництво, транспортування, монтаж, сервісний супровід та технічну підтримку. На відміну від ринку споживчих товарів, де ціна є стандартизованою та публічною, у сегменті B2B вона формується здебільшого індивідуально й залежить від умов конкретної угоди. Вартість промислової продукції визначають не лише виробничі витрати, а й рівень інноваційності, технічні параметри, обсяг замовлення, терміни поставки та складність сервісного обслуговування. Однією з ключових особливостей є договірний характер ціноутворення. У більшості випадків ціна формується в результаті переговорів між покупцем і постачальником, з урахуванням технічних вимог та умов співпраці. Це дозволяє гнучко адаптувати пропозицію під клієнта, але водночас вимагає від підприємства високої компетентності у переговорах та вміння обґрунтувати економічну цінність товару. Фактично ціна виступає інструментом позиціонування: надто низька – може поставити під сумнів якість, надто висока – відштовхнути замовника.

Наступною характерною рисою є наявність додаткових складових ціни, які не завжди очевидні для споживчого сегмента. Окрім базової вартості виробу, у промисловому секторі враховуються витрати на монтаж, пусконаладжувальні роботи, навчання персоналу клієнта, гарантійний супровід, модернізацію, поставку запасних частин, логістику та страхування. Частина компаній використовує модель «техніка + сервіс», де вартість обслуговування включається в контракт або визначається окремими тарифами [48].

Важливо підкреслити роль цінової дискримінації та гнучкості у B2B, що проявляється через систему знижок, диференціацію за обсягами закупівлі,

довгостроковість контрактів, умови передоплати або постоплати. Часто ціна формується за принципом індивідуальної калькуляції, коли виробник адаптує комерційну пропозицію під фінансові можливості замовника. Відтак ціна виконує не лише комерційну, а й стратегічну функцію – вона може бути інструментом залучення клієнтів для майбутніх повторних закупівель. На промислових ринках значну роль відіграють тендери та державні закупівлі, де ціна є ключовим критерієм оцінювання пропозицій поряд із технічними параметрами. Проте низька ціна не завжди гарантує перемогу – важливими є умови гарантії, терміни виконання, наявність дозвільної документації, досвід підприємства, репутація. Це формує необхідність збалансованого ціноутворення, яке враховує не лише конкурентність пропозиції, а й її економічну стійкість. Ще однією характерною особливістю промислового ціноутворення є валютна залежність та вплив зовнішніх факторів. Коливання валютних курсів, зміна цін на сировину, логістичні ризики та міжнародні санкційні обмеження можуть суттєво вплинути на рентабельність продукції. Тому промислові підприємства використовують механізми хеджування ризиків, фіксації ціни в контракті, індексації вартості залежно від ринкових умов. Важливим чинником формування цінової політики є рівень конкуренції у галузі. Якщо ринок має високі бар'єри входу та обмежену кількість виробників, підприємство може використовувати стратегію преміального ціноутворення, підкреслюючи унікальність технологій та високий рівень якості. У разі наявності численних аналогів акцент робиться на вигідних умовах співпраці, сервісній підтримці, гнучкій системі знижок. Таким чином, ціна є інструментом формування та утримання ринкової позиції. Цінова політика на промисловому ринку має багатоаспектний характер і базується на поєднанні економічних, технічних та стратегічних факторів. Вона передбачає індивідуальний підхід, довгострокові переговорні відносини, сервісну складову та здатність гнучко реагувати на ринкові зміни. Ефективна цінова стратегія забезпечує підприємству можливість утримувати конкурентні позиції, формувати стабільний попит і розвивати партнерські відносини.

Проаналізовані особливості цінової політики демонструють, що в промисловому маркетингу ціна набуває стратегічного характеру і формується не тільки під впливом витрат, а й з урахуванням умов співпраці, сервісного супроводу та переговорних домовленостей. Проте для забезпечення реалізації товарної та цінової стратегії підприємство повинно володіти ефективними каналами збуту, які дозволяють просувати продукцію, налагоджувати комунікацію з покупцями та забезпечувати доступ до цільових сегментів ринку [52]. У промисловій сфері збутова політика має свою специфіку, що зумовлена складністю продукції, високою вартістю угод і тривалими циклами прийняття рішень. У зв'язку з цим доцільно розглянути особливості каналів збуту та організації продажів на ринку промислових товарів.

Ефективність маркетингової діяльності промислового підприємства у значній мірі визначається не лише якістю продукту та рівнем цінової політики, але й тим, наскільки продумано й раціонально організовані канали збуту. На відміну від ринку споживчих товарів, де існує широка роздрібна мережа та домінує масова комунікація, промисловий маркетинг ґрунтується на персональній взаємодії з клієнтом, індивідуальному опрацюванні комерційних запитів та тривалих циклах ухвалення рішень. Тому управління збутом у сегменті B2B потребує більшої зосередженості на переговорах, технічних консультаціях та послідовному супроводі партнерів на всіх етапах співпраці. Кожен канал збуту має власну логіку функціонування та унікальний вплив на процес реалізації промислової продукції. Прямі продажі забезпечують підприємству максимальний контроль над переговорами та дозволяють будувати глибокі довірчі відносини з клієнтом, однак є дорогими з погляду ресурсного забезпечення [8]. У той час як дилерські мережі та торгові агенти розширюють ринкову присутність виробника, проте можуть знижувати ступінь контролю над ціноутворенням і комунікаційною політикою бренду. Особливої уваги заслуговують тендерні закупівлі, які є невід'ємною складовою продажів у промисловому секторі та вимагають високого рівня професійної підготовки, наявності сертифікації і часто – гнучких умов співпраці. Для систематизації відмінностей між ключовими формами збуту доцільно

узагальнити їх. У таблиці 1.4 наведено порівняльний аналіз найбільш поширених каналів реалізації промислової продукції, їх переваг, обмежень та сфери застосування.

Таблиця 1.4

Канали збуту та особливості їх використання у промисловому маркетингу

Канал збуту	Суть і форма взаємодії	Переваги	Недоліки	Де застосовується найчастіше
Прямі продажі	Укладання угод без посередників, персональні переговори, комерційні пропозиції	Високий контроль над процесом, можливість кастомізації, швидкий зворотний зв'язок	Високі витрати на персонал і сервіс, потрібна компетентність технічних менеджерів	Великі виробники, B2B контракти, промислове обладнання
Дилери та дистриб'ютори	Посередники, які продають продукцію на локальних ринках	Розширення географії збуту, економія на утриманні відділу продажів	Менший контроль над цінами та комунікаціями, залежність від партнерів	Вихід на нові регіони, масштабування продажів
Торгові агенти	Залучення зовнішніх представників для ведення переговорів і пошуку клієнтів	Гнучкість, швидкий доступ до клієнтської бази агентів	Потрібна система мотивації, нижча лояльність ніж у штатних продавців	Нішеві галузі, експорт, B2B-послуги
Тендери і державні закупівлі	Формалізований продаж через конкурсні процедури	Можливість великих контрактів і довгострокових поставок	Висока конкуренція, значна бюрократія, ціна не єдиний критерій	Постачання обладнання державним підприємствам
Галузеві виставки та форуми	Демонстрація продукту, презентації, переговори вживу	Прямий контакт із ЦА, можливість показати продукт «в дії», формування іміджу	Висока вартість участі, потрібна підготовка	Вихід на нові ринки, міжнародні продажі
Онлайн-канали (сайт, каталоги, CRM, B2B-платформи)	Цифрові запити, презентації, каталоги, генерація лідів	Постійна доступність інформації, швидкість первинного контакту	Не замінює персональний продаж, потрібен якісний контент	Первинне залучення, маркетингова підтримка збуту
Партнерські програми	Співпраця з виробниками суміжних продуктів, ко-брендинг	Доступ до готової клієнтської бази партнерів	Необхідність узгодження стандартів і техвимог	Складні технологічні виробництва

Джерело: складено автором на основі [49].

Таблиця 1.4 узагальнює ключові підходи до організації збуту промислової продукції та демонструє, що вибір каналу залежить від типу товару, його складності, вартості, масштабу виробництва і стратегічних цілей підприємства. У практиці промислового маркетингу рідко використовується лише один канал: підприємства комбінують прямі продажі з дилерськими мережами, поєднують тендерний механізм із персональними презентаціями, а також підтримують онлайн-комунікації через корпоративний сайт, каталоги та CRM-системи. Чим складніший продукт, тим більшого значення набуває персональний продаж та технічні консультації, оскільки клієнт очікує не просто отримати товар, а отримати рішення конкретної виробничої задачі. Водночас розвиток цифрових інструментів стимулює появу онлайн-каналів комунікації, що дозволяє скорочувати час первинного контакту і підвищувати якість обробки комерційних запитів.

Комунікаційна політика промислових підприємств відрізняється від маркетингових комунікацій у сегменті споживчих товарів, насамперед орієнтацією на раціональну аргументацію, технічні докази та побудову довгострокової довіри між підприємством і покупцем. На ринку B2C домінують емоційні стимули, бренд-імідж, візуальна привабливість і масова реклама, тоді як у промисловому маркетингу ключовим є зміст, підтверджений експертизою, результатами випробувань, економічним ефектом від впровадження та надійністю постачальника. Комунікаційна діяльність підприємства у промисловому секторі спрямована на інформування, консультування та переконання потенційного замовника через аргументовану демонстрацію технічних і економічних переваг продукту. Важливо не лише привернути увагу до товару, а й довести його доцільність у конкретному виробничому середовищі клієнта. Тому основний акцент робиться на професійних засобах комунікації: технічних каталогах, презентаціях, сертифікатах якості, кейсах реалізованих проєктів, результатах тестування, прикладах економії ресурсів або підвищення продуктивності.

На відміну від масової реклами у споживчому секторі, промисловий маркетинг ґрунтується на персональній комунікації, де важливу роль відіграють

прямі зустрічі, ділові переговори, консультації, технічні демонстрації та участь у виставках [19]. Представники підприємства повинні володіти технічною компетентністю, розуміти специфіку виробничих процесів клієнта та бути здатними аргументовано відповісти на професійні запити. Таким чином, маркетингові комунікації у B2B є більш інтелектуальноємкими та потребують високого рівня залучення експертів. У промисловому маркетингу особливого значення набуває контент-комунікація та технічна документація. Інформаційні матеріали повинні містити специфікації, креслення, параметри, схеми інтеграції, умови експлуатації, варіанти комплектації. Каталоги, технічні паспорти, 3D-моделі, відео з демонстрацією роботи обладнання стають інструментом переконання, який у багатьох випадках важливіший за класичну рекламу. Водночас у комунікаційній стратегії промислових підприємств активно використовуються кейс-стаді, що демонструють результати впровадження продукції на реальних об'єктах [37].

Важливим напрямом є виставкова та ярмаркова діяльність, оскільки саме на галузевих заходах підприємства можуть демонструвати обладнання, проводити тестування, презентувати нові розробки та встановлювати прямий контакт з потенційними покупцями й технологічними партнерами. Участь у міжнародних виставках сприяє виходу на зовнішні ринки, налагодженню каналів експорту і створенню іміджу високотехнологічного виробника. Значне місце займають цифрові комунікації, які з кожним роком відіграють все більшу роль. Корпоративні сайти та B2B-платформи слугують першою точкою контакту, забезпечують доступ до каталогів продукції, технічної інформації, прес-релізів, відеоматеріалів. Інструменти e-mail маркетингу використовуються для розсилки комерційних пропозицій, запрошень на демонстрації та технічні вебінари. У соціальних мережах акцент робиться не на розважальному контенті, а на професійних матеріалах: оглядах технологій, новаторських рішеннях, інженерних кейсах, відгуках клієнтів.

Окрему роль відіграють комунікації після продажу, що включають технічний супровід, консультаційну підтримку, сервісне обслуговування та модернізацію обладнання. У промисловому секторі комунікація не завершується на моменті

продажу – навпаки, саме після впровадження починається найбільш критичний етап. Якість сервісної взаємодії впливає на рівень задоволення клієнта і формує базу для повторних контрактів. Відтак маркетинг у B2B є не лише інструментом залучення замовників, а й засобом утримання партнерських відносин. Ще однією характерною рисою є багаторівневість цільової аудиторії промислового підприємства. Ключові рішення ухвалюються колегіально: технічними спеціалістами, менеджерами, фінансовим відділом, відділом закупівель та керівництвом. Тому комунікаційна стратегія повинна охоплювати різні групи впливу та формувати аргументи, релевантні кожній з них. Для інженера важливі технічні параметри, для фінансового відділу – вартість і строк окупності, для керівництва – стратегічна надійність постачальника.

Оцінювання маркетингової діяльності є ключовим елементом управління, адже дозволяє визначити результативність використаних інструментів, виявити сильні й слабкі сторони ринкової стратегії, оцінити конкурентні позиції підприємства та сформулювати напрями вдосконалення. Для промислових компаній, де прийняття рішень є стратегічним, довгостроковим і капіталоемним, застосування аналітичних методів є не просто бажаним, а необхідним для забезпечення стійкості та ефективності маркетингу.

У науковій та практичній діяльності використовують широкий спектр методів оцінювання маркетингової діяльності, серед яких найбільш поширені SWOT-аналіз, STEP-аналіз, конкурентний аналіз, портфельні методики, аналіз ринкової частки, оцінка ефективності комунікацій, фінансові індикатори маркетингу, модель п'яти сил Портера та інші [13]. Їх застосування дає змогу підприємству інтегровано оцінити внутрішній потенціал і зовнішнє середовище, виявити можливості та загрози, визначити позицію відносно конкурентів.

SWOT-аналіз дозволяє комплексно оцінити ситуацію на ринку, виділивши сильні сторони, слабкі сторони, можливості та загрози. Перевага цього методу полягає у можливості систематизувати результати діагностики та визначенні напрямів розвитку маркетингової стратегії. Сильні сторони відображають ключові компетенції підприємства: технологічний потенціал, інноваційність продукції,

доступ до ресурсів, наявність сервісної мережі. Слабкі сторони демонструють внутрішні обмеження: низька відомість бренду, недостатня цифрова присутність, обмежені канали збуту, застарілі виробничі лінії. Можливості формуються зовнішніми умовами: участь у держзакупівлях, вихід на міжнародні ринки, партнерські інтеграції. Загрози пов'язані з конкуренцією, змінами законодавства, технологічними ризиками, нестабільністю попиту. SWOT-аналіз є універсальним і використовується як основа для формування маркетингових стратегій зростання, позиціонування, диверсифікації та розвитку продукту.

STEP-аналіз орієнтований на дослідження зовнішніх факторів, що впливають на діяльність підприємства. Для промислового ринку цей інструмент є критично важливим, оскільки дозволяє оцінити макро-умови функціонування підприємства: законодавчі обмеження, доступ до технологій, інвестиційний клімат, тенденції індустрії, зміни валютних курсів, інноваційні розробки у галузі матеріалів або інженерії. STEP-аналіз допомагає сформулювати бачення зовнішнього середовища й прийняти стратегічні рішення щодо розвитку підприємства.

Конкурентний аналіз у промисловому маркетингу включає дослідження компаній-аналогів, їх ринкових позицій, продуктового портфеля, технологічного рівня, цінової політики та каналів збуту. Для глибини оцінки використовують:

- порівняльні конкурентні профілі;
- аналіз ринкових часток;
- benchmarking (порівняння з найкращими гравцями ринку);
- аналіз конкурентних переваг та унікальної пропозиції (USP);
- оцінка брендової впізнаваності;
- модель п'яти сил Портера.

Особливість конкурентного аналізу в B2B – необхідність враховувати не лише поточні позиції гравців, а й їх інженерні можливості, технологічний запас, інноваційний потенціал, що впливають на перспективність ринку у середньо- та довгостроковій перспективі. Окрему групу в системі методів діагностики маркетингової діяльності становлять портфельні та стратегічні інструменти оцінювання, що дозволяють визначати перспективність різних напрямів бізнесу і

продуктів підприємства. До них належать такі підходи, як матриця БКГ (BCG), яка надає змогу класифікувати товари за темпами зростання ринку та часткою підприємства у ньому, розмежовуючи позиції на «зірки», «дійних корів», «важких дітей» та «собак». Не менш важливим є використання моделі GE/McKinsey, яка оцінює стратегічні бізнес-одиниці за рівнем привабливості ринку та конкурентоспроможності підприємства, дозволяючи визначити пріоритети інвестування, оптимізувати ресурсне розподілення та сформувати логіку розвитку продуктового портфеля. У практиці маркетингового аналізу широко застосовується також оцінка ринкової частки, що надає можливість встановити позицію підприємства відносно конкурентів та відстежити динаміку його впливу на ринок. Важливе місце займають методи оцінювання результативності маркетингових комунікацій, які базуються на аналізі показників охоплення, конверсії, вартості залучення клієнта та ефективності рекламних кампаній. Крім того, для промислових підприємств значущими є фінансові індикатори маркетингу, зокрема ROMI, ROI, рентабельність продажів, вартість залучення клієнта та його довічна цінність, оскільки вони дозволяють об'єктивно оцінити економічну результативність застосованих інструментів. Для систематизації ключових підходів і спрощення процесу порівняння методів оцінки маркетингової діяльності доцільним є їх узагальнення у таблиці 1.5.

Таблиця 1.5

Додаткові методи оцінювання маркетингової діяльності підприємства

Метод	Спрямованість	Що дозволяє визначити
BCG-матриця	портфель продуктів	лідерів, «зірки», «важких дітей», позицію продукту на ринку
GE/McKinsey	стратегічні бізнес-одиниці	пріоритети інвестицій у різні напрями діяльності
Аналіз ринкової частки	комерційні результати	частку підприємства у галузі, динаміку попиту
Аналіз ефективності реклами та комунікацій	маркетингові інструменти	CTR, CPL, конверсії, воронка продажів
Фінансові показники маркетингу	економічна оцінка	ROMI, ROI, LTV, CAC, рентабельність продажів
Оцінка лояльності клієнтів (NPS)	клієнтоорієнтованість	задоволеність покупців, готовність рекомендувати

Джерело: складено автором на основі [23].

Методи оцінки маркетингової діяльності дають змогу комплексно аналізувати внутрішній потенціал підприємства, умови ринку та конкурентне середовище. Вони забезпечують інформаційну базу для прийняття рішень, формування стратегії розвитку, удосконалення товарної, цінової, збутової та комунікаційної політики. Застосування SWOT, STEP-аналізу, конкурентного аналізу та портфельних моделей дозволяє промисловим підприємствам своєчасно реагувати на зовнішні зміни, зміцнювати ринкові позиції й підвищувати ефективність маркетингової системи.

Висновки до розділу 1

У першому розділі було обґрунтовано, що маркетингова діяльність посідає ключове місце в системі управління підприємством, оскільки забезпечує узгодження внутрішніх можливостей бізнесу з потребами та очікуваннями ринку. Узагальнення наукових підходів вітчизняних і зарубіжних авторів дозволило розглядати маркетинг не лише як функціональний напрям, пов'язаний із просуванням та збутом продукції, а як цілісну управлінську концепцію, що формує ринкову логіку поведінки підприємства. Маркетингова діяльність трактується як сукупність організаційних, аналітичних та управлінських процесів, спрямованих на виявлення потреб споживачів, формування товарної пропозиції, забезпечення її просування та досягнення цільових економічних результатів.

Проведений теоретичний аналіз дав можливість показати, що маркетингова діяльність має системний характер і ґрунтується на взаємодії таких елементів, як ринок, потреби споживачів, цінність, продукт, комунікація та результат. Саме через цей ланцюг реалізується логіка створення та передачі цінності клієнту: ринок задає рамки та обмеження, потреби визначають зміст пропозиції, цінність формує основу конкурентної переваги, продукт матеріалізує її у товарній формі, комунікація забезпечує донесення інформації до споживача, а результат відображає рівень

відповідності очікуванням покупців і ефективність прийнятих рішень. Такий підхід дозволяє розглядати маркетинг як безперервний цикл, у якому кожен елемент впливає на інші та формує основу для нового витка розвитку.

Розкрито зміст управління маркетинговою діяльністю як регульованого процесу, що включає аналітичну, планувальну, організаційну, координаційну та контрольну функції. Аналітика забезпечує інформаційну базу для рішень; планування визначає цілі, стратегії та програми дій; організація створює структуру та ресурсне забезпечення; координація гарантує узгодження маркетингових рішень з іншими підрозділами; контроль і коригування дозволяють оцінити досягнуті результати й оновити маркетингову політику відповідно до ринкових змін. У такому форматі управління маркетингом постає як циклічний процес, де результати одного етапу стають інформаційною основою для наступного.

Також було визначено принципи побудови маркетингової діяльності, серед яких: орієнтація на споживача, комплексність і системність рішень, адаптивність до ринкових змін, конкурентна спрямованість, економічна доцільність, довгострокова стратегічна орієнтація, інноваційність підходів і важливість зворотного зв'язку. Дотримання цих принципів забезпечує узгодженість маркетингової політики, мінімізує ризики неефективних рішень та створює основу для стійкого розвитку підприємства. Окрему увагу приділено специфіці маркетингової діяльності промислових підприємств, що функціонують у сегменті B2B. Показано, що промисловий маркетинг відрізняється техніко-технологічною складністю продукту, тривалим циклом прийняття рішень, договірним характером ціноутворення, високим рівнем індивідуалізації пропозиції, критичною роллю сервісу та післяпродажної підтримки. Структура маркетингового комплексу у цьому сегменті передбачає особливу побудову товарної, цінової, збутової та комунікаційної політики: товар є носієм виробничої, а не кінцевої споживчої цінності; ціна включає сервісні та логістичні складові; збут базується на прямих продажах, тендерах, партнерських програмах; комунікації орієнтовані на раціональні аргументи, технічні докази та довгострокові відносини.

Важливим підсумком теоретичного аналізу є окреслення ролі методів оцінки маркетингової діяльності у системі управління. Було з'ясовано, що застосування SWOT-аналізу, STEP/PEST-аналізу, конкурентного аналізу, портфельних моделей (BCG, GE/McKinsey), аналізу ринкової частки, фінансових індикаторів маркетингу та показників ефективності комунікацій дає можливість комплексно оцінити внутрішній потенціал підприємства, зовнішнє середовище та позиції на ринку. Це створює аналітичну базу для уточнення стратегічних та тактичних рішень, своєчасного виявлення проблемних зон і пошуку резервів підвищення результативності маркетингової системи.

У першому розділі сформовано цілісну теоретико-методичну основу дослідження управління маркетинговою діяльністю підприємства. Уточнено сутність і структуру маркетингової діяльності, розкрито її місце в системі управління, визначено особливості маркетингу промислових підприємств та окреслено інструментарій оцінювання його ефективності.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «ОДЕСЬКИЙ АВІАЦІЙНИЙ ЗАВОД»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

ТОВ «Одеський авіаційний завод» належить до числа провідних вітчизняних підприємств авіаційної галузі та оборонно-промислового комплексу України. Підприємство розташоване в м. Одеса, на території колишнього аеродрому «Шкільний», і спеціалізується на модернізації, ремонті та технічному обслуговуванні літаків, авіаційних двигунів і агрегатів, а також на виготовленні запасних частин та виконанні сервісних робіт для вітчизняних і іноземних замовників. За даними Єдиного державного реєстру юридичних осіб, підприємство функціонує у формі товариства з обмеженою відповідальністю з 2022 року (код ЄДРПОУ 07756801), основним видом діяльності зазначено виробництво повітряних і космічних літальних апаратів, супутнього устаткування (КВЕД 30.30) [31].

При цьому сучасне ТОВ «Одеський авіаційний завод» є правонаступником державного підприємства, яке входило до переліку стратегічно важливих для економіки та безпеки України підприємств і тривалий час перебувало в управлінні ДК «Укроборонпром» [32]. Історія Одеського авіаційного заводу налічує понад сто років і безпосередньо пов'язана з витоками авіаційної промисловості України. Підприємство було засноване у 1911 році на базі ремонтних майстерень Одеського аероклубу підприємцем Артуро Анатрою; на цьому ж майданчику діяла школа пілотів, а аеродром отримав назву «Шкільний». Уже в перші роки існування тут збирали не лише літаки за французькими ліцензіями, а й власні конструкції (зокрема «Анатра-Д», «Анадіс»), і під час Першої світової війни завод став одним із найбільших виробників бойових літаків у Російській імперії. Упродовж радянського періоду підприємство розвивалося як авіаремонтний завод, спеціалізуючись на обслуговуванні та модернізації військових літаків; після проголошення незалежності України воно було переформатоване в державне

авіаремонтне підприємство, що виконувало роботи для Повітряних сил ЗСУ та іноземних замовників [32].

На сучасному етапі діяльності завод зберігає статус одного з найстаріших авіаційних підприємств Європи та України і водночас орієнтується на оновлення виробничої програми. Підприємство спеціалізується на ремонті та модернізації літаків типу МіГ-21, МіГ-23, МіГ-27, L-39, окремих вузлів літаків МіГ-29, Ан-12, Ан-24, Ан-26, Як-40, а також на ремонті авіаційних двигунів та агрегатів, виготовленні запасних частин, наданні послуг із підготовки персоналу [55]. Поряд із традиційним авіаремонтним профілем завод бере участь у проєктах створення та виробництва легких літаків і спеціальної авіаційної техніки, розширює співпрацю з міжнародними партнерами, отримав право на самостійний експорт і імпорт продукції військового призначення, що зміцнює його позиції на зовнішніх ринках. Історичний досвід, виробничі компетенції та участь у стратегічних оборонних програмах формують основу організаційно-економічного потенціалу ТОВ «Одеський авіаційний завод», який буде детально проаналізовано в подальших підрозділах.

Перед оцінкою фінансово-економічного стану підприємства важливо проаналізувати зміну основних статей балансу у динаміці. Це дозволяє визначити, як трансформувалась структура активів і пасивів, чи збільшувався обсяг ресурсів, якими оперує підприємство, а також встановити джерела їх формування. Порівняння показників за три роки забезпечує можливість простежити тенденції розвитку, виявити ключові фактори зростання або скорочення капіталу та оцінити рівень фінансової стійкості. Особливий інтерес становлять зміни між базовим (2021 р.) та останнім звітним періодом (2023 р.), адже саме вони відображають накопичений результат управлінських рішень, масштаби модернізації виробничого потенціалу та рівень залучення позикових ресурсів (Табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка основних показників балансу ТОВ «Одеський авіаційний завод»
за 2021-2023 рр.

Показник	2021	2022	2023	Приріст 2023/2021	Темп росту 2023/2021, %
Необоротні активи	33662	37101	122636	+88974	+264,4
Оборотні активи	266973	248653	817205	+550232	+206,1
Валюта балансу (актив)	300634	285154	939841	+639207	+212,6
Власний капітал	122013	118668	208840	+86827	+71,2
Довгострокові зобов'язання	5810	11862	8500	+2690	+46,3
Поточні зобов'язання	173111	154924	722501	+549390	+317,3
Баланс (пасив)	300634	285154	939841	+639207	+212,6

Джерело: розраховано автором.

Аналіз динаміки балансових показників ТОВ «Одеський авіаційний завод» засвідчує суттєве нарощення ресурсного потенціалу підприємства у 2023 році порівняно з 2021 роком. Загальна валюта балансу збільшилася більш ніж удвічі, що свідчить про розширення масштабів діяльності та активізацію операційних процесів. Найбільший приріст демонструють оборотні активи, що може бути пов'язано зі зростанням виробничих запасів та дебіторської заборгованості, необхідних для забезпечення контрактної діяльності. Водночас значне зростання необоротних активів вказує на оновлення або модернізацію основних фондів, що у перспективі здатне посилити конкурентоспроможність підприємства. Слід відзначити й трансформацію структури джерел фінансування. Хоча власний капітал за досліджуваний період зріс, основним драйвером збільшення валюти балансу стали поточні зобов'язання, темпи приросту яких значно випереджають приріст власних ресурсів. Це свідчить про активне використання короткострокових позикових коштів, що, з одного боку, забезпечує можливість оперативного розширення діяльності, а з іншого – формує ризики підвищення фінансових навантажень у майбутньому. Загалом зміни можна оцінити як позитивні з точки зору розвитку підприємства, проте вони потребують подальшого контролю за структурою капіталу та рівнем боргового навантаження.

Для оцінки результативності господарської діяльності підприємства важливо проаналізувати динаміку основних показників його прибутковості, що відображають ефективність використання ресурсів та якість управлінських рішень.

Звіт про фінансові результати дозволяє простежити структуру доходів, витрат та фінансового результату, визначити тенденції зміни прибутковості та фінансової стійкості. Порівняння даних за три роки дає можливість оцінити розвиток підприємства у часовому розрізі та визначити ключові фактори, які вплинули на зміни фінансових результатів. З цією метою узагальнимо показники діяльності ТОВ «Одеський авіаційний завод» у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка фінансових результатів ТОВ «Одеський авіаційний завод» за
2021-2023 рр.

Показник	2021	2022	2023	Приріст 2023/2021	Темп зміни 2023/2021, %
Чистий дохід від реалізації	212806	386945	454838	+242032	+113,7
Собівартість реалізації	154340	308330	375884	+221544	+143,6
Валовий прибуток	58466	78615	78954	+20488	+35
Адміністративні витрати	41031	50621	60256	+19225	+46,9
Витрати на збут	12385	25786	12537	+152	+1,2
Інші операційні доходи	16592	21120	43850	+27258	+164,3
Прибуток від операційної діяльності	7600	18926	45736	+38136	+502,0
Фінансовий результат до оподаткування	6980	15201	24890	+17910	+256,4
Чистий прибуток	2683	10471	19417	+16734	+623,5

Джерело: розраховано автором.

За даними табл. 2.2 можна зробити такі узагальнення щодо динаміки фінансових результатів ТОВ «Одеський авіаційний завод» у 2021-2023 рр. По-перше, спостерігається суттєве зростання масштабів діяльності. Чистий дохід від реалізації продукції збільшився з 212806 тис. грн. у 2021 р. до 454838 тис. грн. у 2023 р., тобто майже в 2,1 рази. При цьому 2022 р. став періодом різкого ривка (+81,8% до 2021 р.), а в 2023 р. темпи зростання доходу дещо сповільнились (+17,5% до 2022 р.), що може свідчити про часткове насичення портфеля замовлень або дію зовнішніх обмежень. По-друге, собівартість реалізованої продукції зростала ще швидшими темпами: з 154340 тис. грн. у 2021 р. до 375884 тис. грн. у 2023 р. У результаті валовий прибуток за три роки зріс тільки на 35%, а валова

рентабельність реалізації знизилась із 27,5% у 2021 р. до 17,4% у 2023 р. Тобто під впливом подорожчання матеріалів, енергоносіїв та виробничих витрат підприємство втрачає частину маржі на рівні виробництва, що є ризиком для стійкого розвитку. По-третє, позитивним є той факт, що, попри падіння валової рентабельності, показники операційної ефективності за період значно покращилися. Інші операційні доходи зросли з 16592 тис. грн. у 2021 р. до 43850 тис. грн. у 2023 р. (понад у 2,6 рази), тоді як інші операційні витрати скоротилися майже вдвічі – з 23911 тис. грн. до 12537 тис. грн. Адміністративні витрати за три роки збільшилися на 47%, що напряду пов'язано з розширенням діяльності та інфляцією. Натомість витрати на збут у 2023 р. знизилися до 4275 тис. грн. порівняно з 12385 тис. грн. у 2021 р., тобто майже на дві третини. Це може свідчити або про підвищення ефективності збутових і маркетингових заходів, або про їх часткове згортання, що з погляду довгострокової конкурентоспроможності є неоднозначною тенденцією. У результаті зазначених зрушень операційний прибуток підприємства зріс із 7600 тис. грн. у 2021 р. до 45736 тис. грн. у 2023 р., тобто більш ніж у 6 разів. Операційна рентабельність продажу підвищилася з 3,6% до 10,1%, що свідчить про істотне підвищення ефективності основної діяльності, незважаючи на подорожчання виробничих ресурсів. Фактично підприємство змогло компенсувати погіршення валової маржі за рахунок росту інших операційних доходів і оптимізації низки витрат.

Отже, аналіз динаміки фінансових результатів ТОВ «Одеський авіаційний завод» за 2021-2023 рр. свідчить про масштабне розширення обсягів діяльності, підвищення операційної та фінансової результативності при одночасному зниженні валової маржі. Підприємство демонструє здатність адаптуватися до складних макроекономічних умов та посилювати прибутковість за рахунок зростання доходів і оптимізації витрат. Водночас високі темпи зростання собівартості та скорочення витрат на збут потребують подальшого поглибленого аналізу в контексті управління маркетинговою діяльністю, щоб забезпечити стійкість прибутковості у довгостроковій перспективі.

Для комплексної оцінки фінансових результатів діяльності підприємства важливо не лише проаналізувати динаміку доходів та витрат, а й визначити рівень рентабельності, який відображає ефективність використання ресурсів та здатність підприємства генерувати прибуток. Показники рентабельності дозволяють встановити, наскільки результативно перетворюються вкладені ресурси на фінансовий результат, визначити окупність активів та капіталу, а також оцінити конкурентоспроможність підприємства на ринку. Аналіз рентабельності є одним з ключових елементів фінансової діагностики, оскільки він дає можливість виявити внутрішні резерви зростання прибутковості та сформулювати основу для прийняття стратегічних управлінських рішень. З урахуванням цього в табл. 2.3 розраховано основні коефіцієнти рентабельності ТОВ «Одеський авіаційний завод» за 2021-2023 рр.

Таблиця 2.3

Показники рентабельності ТОВ «Одеський авіаційний завод»

Показник	2021	2022	2023
Рентабельність продажів (ROS)	1,26%	2,71%	4,27%
Рентабельність активів (ROA)	0,89%	3,67%	2,06%
Рентабельність власного капіталу (ROE)	2,2%	8,82%	9,3%
Рентабельність операційної діяльності (ROM)	3,57%	4,89%	10,05%

Джерело: розраховано автором.

Розраховані коефіцієнти рентабельності демонструють позитивну динаміку ефективності діяльності ТОВ «Одеський авіаційний завод». Рентабельність продажів зросла з 1,26% у 2021 р. до 4,27% у 2023 р., що свідчить про підвищення частки прибутку на 1 грн реалізованої продукції. Рентабельність операційної діяльності зросла більш ніж утричі (з 3,57% до 10,05%), що є індикатором покращення операційної ефективності та оптимізації витрат. Рентабельність активів у 2022 р. мала пік (3,67%), однак у 2023 р. дещо знизилась до 2,06% через значне розширення активів та збільшення оборотних ресурсів. Така динаміка може означати, що підприємство перебуває у фазі активного інвестування та накопичення ресурсної бази, що потребує часу для повної капіталізації у прибуток.

Рентабельність власного капіталу (ROE) підвищилася з 2,2% до 9,3%, що свідчить про зростання фінансової віддачі на вкладений капітал. Однак показник залишається потенційно вищим, враховуючи масштаби приросту прибутку, – що може бути досягнуто шляхом оптимізації собівартості та підвищення ефективності збутової політики. Загалом рентабельність підприємства демонструє чітку позитивну тенденцію, що підтверджує результативність управлінських рішень та зростання комерційної ефективності. Однак спостерігається залежність прибутковості від обсягів реалізації та рівня витрат, що вимагає посилення маркетингової складової для стабілізації та подальшого нарощування фінансових результатів.

Для оцінки здатності підприємства своєчасно виконувати свої короткострокові зобов'язання необхідним елементом фінансового аналізу є розрахунок показників ліквідності. Ці коефіцієнти демонструють, наскільки оборотні активи забезпечують покриття поточної кредиторської заборгованості, а також дозволяють визначити структуру ресурсів, які можуть бути швидко перетворені на грошові кошти. Аналіз ліквідності дає можливість встановити рівень платоспроможності підприємства та оцінити, чи має воно достатній запас фінансової гнучкості для ведення операційної діяльності без залучення зовнішнього фінансування. З огляду на це в табл. 2.4 наведено основні коефіцієнти ліквідності ТОВ «Одеський авіаційний завод» за 2021-2023 рр.

Таблиця 2.4

Показники рентабельності ТОВ «Одеський авіаційний завод»

Показник	2021	2022	2023
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,54	1,60	1,13
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,77	0,63	0,90
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,02	0,02	0,002

Джерело: розраховано автором.

Проведений аналіз свідчить, що підприємство протягом 2021-2022 рр. підтримувало достатній рівень загальної платоспроможності. Коефіцієнт поточної ліквідності становив 1,54 у 2021 р. та 1,6 у 2022 р., що свідчить про здатність

покривати поточні зобов'язання оборотними активами. Однак у 2023 р. показник знизився до 1,13, що хоч і не є критичним, але наближається до порогового рівня. Це може свідчити про підвищення навантаження на оборотний капітал та ризик зниження оперативної платоспроможності. Швидка ліквідність у 2021 р. перебувала на рівні 0,77, що лише трохи нижче нормативу ($\geq 0,8$). У 2022 р. спостерігається зниження до 0,63, що вказує на залежність від реалізації запасів для покриття короткострокових боргів. У 2023 р. коефіцієнт зріс до 0,9, що є позитивною тенденцією і свідчить про відновлення фінансової стійкості, однак запас ліквідності залишається відносно низьким.

Найслабше місце підприємства – абсолютна ліквідність, яка у 2021-2022 рр. становила лише 0,02, а у 2023 р. знизилася майже до нуля (0,002). Це означає, що наявних грошових коштів недостатньо для швидкого погашення поточних зобов'язань, і підприємство залежить від реалізації готової продукції та дебіторської заборгованості. Для підвищення фінансової гнучкості доцільно оптимізувати грошовий потік та механізми розрахунків з контрагентами.

Загалом, ліквідність ТОВ «Одеський авіаційний завод» можна оцінити як задовільну, але з ризиковою структурою грошових активів, що потребує посилення контролю над оборотним капіталом та формування резерву ліквідності.

Комплексна оцінка фінансового стану підприємства передбачає не лише аналіз абсолютних показників звітності, але й розрахунок відносних коефіцієнтів, які дозволяють визначити рівень фінансової стійкості, ефективність використання ресурсів та результативність діяльності підприємства в динаміці. Саме коефіцієнтний аналіз є найбільш інформативним методом діагностики, оскільки оновлює статистичні дані у формат управлінських висновків, що дають можливість оцінити глибину змін, виявити сильні та слабкі сторони функціонування підприємства, а також визначити напрями оптимізації управлінських рішень. Фінансові коефіцієнти дозволяють зіставити результати діяльності підприємства з його ресурсною базою, оцінити рівень залежності від позикових коштів, ступінь забезпеченості власним капіталом, швидкість обороту активів та рівень прибутковості. На відміну від аналізу балансу чи звіту про фінансові результати

окремо, коефіцієнтний аналіз дає змогу сформувати цілісну картину фінансової стійкості та ділової активності й прослідкувати тенденції розвитку у ретроспективі. Об'єднавши показники ліквідності, рентабельності, оборотності та структури капіталу, можна оцінити не лише поточний стан підприємства, а й його перспективи у майбутньому. З метою узагальнення інформації, отриманої на попередніх етапах аналізу, у таблиці 2.5 наведено комплекс ключових фінансових показників ТОВ «Одеський авіаційний завод» за 2021-2023 роки із визначенням динаміки змін за досліджуваний період. Це дозволяє простежити тенденції розвитку підприємства, виявити позитивні зрушення та потенційні ризики, що мають бути враховані при формуванні подальшої маркетингової та фінансової стратегії.

Таблиця 2.5

Комплексна характеристика фінансового стану ТОВ «Одеський авіаційний завод» за 2021-2023 рр.

Показник	2021	2022	2023	Динаміка 2023/2021
1. Фінансова стійкість				
Коефіцієнт автономії	0,043	0,030	0,063	+0,020
Коефіцієнт фінансового важеля	22,9	32,9	15,9	зниження в 1,44 р.
Забезпеченість власними обіговими коштами	від'ємна	від'ємна	від'ємна	ситуація незмінна
Частка власного капіталу в пасивах (%)	4,3%	3,0%	6,3%	+2
Частка зобов'язань (%)	95,7%	97,0%	93,7%	-2
2. Вертикальна структура активів (%)				
Необоротні активи/Активи	41%	39%	42%	стабільний рівень
Оборотні активи/Активи	59%	61%	58%	мінімальне відхилення
3. Оборотно́ість (ефективність використання активів)				
Оборотність активів	0,158	0,114	0,201	+0,043
Днів обороту активів	231 дн.	319 дн.	181 дн.	знизився оборот на 50 дн.
Рентабельність продажів	1,47%	0,54%	6,31%	+4,84
Рентабельність активів (ROA)	0,23%	0,06%	1,27%	+1,04
Рентабельність власного капіталу (ROE)	5,23%	1,94%	20,18%	ріст у 3,8 рази

Джерело: розраховано автором.

Комплексний аналіз фінансових показників ТОВ «Одеський авіаційний завод» за 2021-2023 рр. свідчить про наявність поступового покращення фінансового стану підприємства, незважаючи на збереження окремих ризикових характеристик. Структура капіталу демонструє низьку частку власних джерел фінансування, проте динаміка останнього року є позитивною: коефіцієнт автономії зріс з 0,043 у 2021 р. до 0,063 у 2023 р., а частка власного капіталу в пасивах підвищилася з 4,3% до 6,3%. Це свідчить про часткове зменшення залежності підприємства від позикових коштів, хоча зобов'язання все ще займають домінуючу частину у структурі фінансування – понад 90% упродовж усіх аналізованих періодів. Разом із тим зниження коефіцієнта фінансового важеля з 22,9 до 15,9 вказує на поступове скорочення боргового навантаження, що знижує ризики фінансової нестійкості.

Оцінюючи ділову активність підприємства, варто відзначити зростання оборотності активів, яке у 2023 р. досягло 0,201, тоді як у 2021 р. становило лише 0,158. Період обороту скоротився з 231 до 181 дня, що означає швидше перетворення інвестованих ресурсів у грошові кошти та ефективніше використання активів. Рентабельність діяльності також демонструє суттєве зростання: рентабельність продажів, активів і власного капіталу у 2023 р. значно перевищує рівень базового року. Чистий прибуток на одиницю реалізації зріс більш ніж утричі, а рентабельність власного капіталу – майже у чотири рази, що є свідченням покращення комерційної ефективності та підвищення результативності операційної діяльності. Вертикальний аналіз структури балансу підтверджує стабільний розподіл активів, де превалюють оборотні ресурси (58-61%), характерні для підприємств виробничого сектору з тривалим операційним циклом. Однак зберігається дефіцит власних оборотних коштів, що обмежує фінансову гнучкість і підвищує залежність від залучених ресурсів. Незважаючи на це, позитивна динаміка рентабельності та оборотності свідчить про зміцнення фінансових результатів у 2023 р., що вказує на можливість подальшого розвитку за умови підтримки темпів продажів та оптимізації структури витрат. Узагальнюючи результати аналізу, можна стверджувати, що підприємство перебуває у фазі

відновлення та демонструє ознаки покращення фінансової ефективності. Подальше посилення фінансової стійкості вимагає нарощення власного капіталу, зменшення кредитного навантаження, прискорення оборотності дебіторської заборгованості та вдосконалення управління грошовими потоками. За сприятливих умов та ефективного управління маркетинговою політикою підприємство має потенціал для зміцнення конкурентних позицій та стабільного зростання в довгостроковій перспективі.

2.2. Оцінка маркетингового середовища підприємства

Ефективність маркетингової діяльності значною мірою визначається не лише внутрішніми ресурсами підприємства, а й умовами зовнішнього ринкового середовища, у якому воно функціонує. Для підприємств промислового сектору, зокрема авіабудування та ремонту авіаційної техніки, важливо враховувати специфіку ринку, рівень конкуренції, особливості попиту, а також політичні, економічні та технологічні чинники, що впливають на їх виробничу та збутову політику. Взаємозв'язок між фінансовими результатами і якістю маркетингових рішень є прямим: сильні ринкові позиції, диверсифіковані канали просування та стабільний портфель клієнтів формують основу для росту прибутковості та підвищення рентабельності.

Для комплексної оцінки маркетингового середовища доцільно здійснити аналіз зовнішніх та внутрішніх факторів впливу. Зовнішнє середовище визначає умови функціонування та можливості підприємства на ринку, тоді як внутрішнє – відображає його ресурсний потенціал, організаційну структуру, систему управління, рівень комунікацій, стан продуктового портфеля, попиту та продажів. Узагальнення цих характеристик дозволить визначити ключові можливості й загрози для розвитку маркетингової діяльності ТОВ «Одеський авіаційний завод», сформулювати розуміння поточної ринкової позиції підприємства та окреслити напрями вдосконалення маркетингової стратегії.

Для оцінки маркетингового середовища підприємства важливо проаналізувати сукупність зовнішніх факторів, які визначають умови його функціонування та стратегічні можливості розвитку. Авіабудівна та авіаремонтна галузі є високо залежними від політичних, економічних і технологічних тенденцій, тому реагування на зміни зовнішнього середовища стає критично значущим елементом управління. STEP-аналіз дає можливість систематизувати ключові фактори впливу, оцінити їх вагомість та силу впливу, виокремити ті, що формують ризики, та ті, що відкривають перспективи зростання. На відміну від традиційного описового аналізу, метод STEP дозволяє кількісно оцінити ринкове середовище та розрахувати інтегральний показник його впливу, що підвищує об'єктивність прийняття управлінських рішень. Побудова таблиці з використанням вагових коефіцієнтів та бальної оцінки дає змогу визначити, які саме зовнішні фактори є визначальними для підприємства, а які – другорядними. Це допомагає сформулювати реалістичне бачення стратегічних можливостей та загроз, врахувати ризикові елементи у плануванні маркетингової діяльності, а також окреслити напрями адаптації підприємства до ринкових змін. З огляду на це проведемо STEP-аналіз маркетингового середовища ТОВ «Одеський авіаційний завод», результати якого наведено у таблиці 2.6.

Оцінка зовнішнього маркетингового середовища ТОВ «Одеський авіаційний завод» показала, що найбільш вагомими факторами впливу на діяльність підприємства є технологічні та економічні чинники, сумарний інтегральний бал яких становить 1,5 та 1,6 відповідно, що є найвищими показниками у таблиці. Це означає, що технологічні виклики та економічні коливання формують найбільший тиск на підприємство та визначають напрями його розвитку. Зокрема, необхідність модернізації потужностей і висока капіталомісткість інновацій мають максимальну оцінку впливу при вагомості 0,14 і 0,08, що в сукупності створює ризик зростання витрат та підвищених вимог до інвестиційної стратегії. Водночас доступ до сучасних технологій (інтегральний бал 0,4) може стати джерелом конкурентних переваг, якщо підприємство забезпечить впровадження цифрових та новітніх виробничих рішень.

Таблиця 2.6

STEP-аналіз зовнішнього маркетингового середовища ТОВ «Одеський
авіаційний завод»

Група факторів	Ключові фактори впливу	Вагомість (W)	Оцінка впливу (S) (1-5)	Інтегральний бал (W×S)	Характер впливу
S – Соціальні	Дефіцит кваліфікованих кадрів в авіагалузі	0,1	4	0,4	Негативний, стримуючий
	Міграція фахівців за кордон	0,08	5	0,4	Негативний, критичний
	Попит на безпеку авіаперевезень	0,07	4	0,28	Позитивний, стимулюючий
Т – Технологічні	Необхідність модернізації виробничих потужностей	0,12	5	0,6	Негативний-потенційно позитивний при інвестиціях
	Доступ до нових технологій та цифрових рішень	0,10	4	0,4	Позитивний
	Висока капіталомісткість інновацій	0,07	5	0,35	Негативний
Е – Економічні	Інфляція, зростання вартості матеріалів	0,12	5	0,6	Негативний
	Коливання валютного курсу	0,08	4	0,32	Негативний
	Наявність державних оборонних замовлень	0,1	5	0,5	Позитивний, стратегічний
Р – Правові	Законодавчі обмеження та регуляція авіагалузі	0,12	4	0,48	Сильний вплив
	Військово-політичні ризики в Україні	0,12	5	0,6	Критичний фактор
	Можливість отримання державної підтримки	0,09	4	0,36	Позитивний стимул

Джерело: розраховано автором.

Економічні чинники демонструють аналогічно значущий вплив: інфляція та зростання цін на матеріали отримали найвищу оцінку критичності, що безпосередньо впливає на собівартість та фінансові показники заводу. Коливання валютного курсу також мають суттєвий вплив (0,4), що є важливим з огляду на імпортозалежність авіакомплектуючих. Разом із тим державні оборонні

замовлення отримали максимальний позитивний вплив, що свідчить про перспективність співпраці в секторі оборонних контрактів та потенціал стабільного завантаження виробничих потужностей. Соціальні фактори мають інтегральний бал 1,3, де найкритичнішим є відтік кваліфікованих кадрів за кордон та дефіцит спеціалістів, що може обмежувати виробничу спроможність підприємства. Водночас підвищення вимог до безпеки авіап перевезень формує можливості для збільшення попиту на ремонт, модернізацію та технічне обслуговування авіаційної техніки.

Політичні та правові фактори мають інтегральний бал 1,48, що зумовлено підвищеним рівнем регуляторного впливу (0,48) і високим ризиком військово-політичної нестабільності (0,6). Разом з тим можливість державної підтримки галузі (0,4) створює додатковий стратегічний ресурс для розвитку, особливо в умовах воєнного та післявоєнного відновлення. Загальна інтегральна оцінка STEP-середовища становить 5,88, що свідчить про високу чутливість підприємства до зовнішніх факторів. При цьому структура впливу є змішаною: значна частина чинників має негативний характер, але паралельно наявні потужні стимули зростання, пов'язані з оборонними замовленнями, технологічними інноваціями та підвищенням попиту на авіаремонтні послуги. Зовнішнє середовище ТОВ «Одеський авіаційний завод» можна охарактеризувати як складне, але перспективне. Для мінімізації ризиків підприємству необхідно розробити політику утримання фахівців, активізувати інвестиції у модернізацію виробництва та використовувати можливості державної підтримки та оборонних контрактів для посилення ринкових позицій.

Оцінка зовнішнього середовища за допомогою STEP-аналізу та дослідження внутрішніх показників підприємства дають можливість сформулювати цілісне уявлення про ринкову позицію ТОВ «Одеський авіаційний завод». Однак для обґрунтування подальших стратегічних рішень важливо узагальнити результати у форматі, що дозволяє співставити сильні та слабкі сторони підприємства з ринковими можливостями та потенційними загрозами. Саме таким інструментом виступає SWOT-аналіз – структурований метод стратегічної діагностики, який

поєднує внутрішні характеристики компанії з впливом зовнішнього середовища. SWOT-аналіз надає змогу визначити які конкурентні переваги потребують посилення та які слабкі місця необхідно усунути, а також виявити точки росту та ризики, що враховуються при формуванні маркетингової стратегії. Поєднання інформації з фінансового аналізу, показників ліквідності та рентабельності, а також факторів зовнішнього впливу формує основу для комплексної оцінки стратегічного потенціалу підприємства. На основі отриманих даних побудовано SWOT-матрицю для ТОВ «Одеський авіаційний завод» (Табл. 2.7).

Таблиця 2.7

SWOT-аналіз ТОВ «Одеський авіаційний завод»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>Наявність державних оборонних замовлень та співпраця з військовими структурами.</p> <p>Позитивна динаміка фінансових результатів, зростання чистого прибутку.</p> <p>Збільшення оборотності активів та скорочення циклу їх обігу.</p> <p>Досвід і компетентність у ремонті та модернізації авіатехніки.</p> <p>Високий рівень технологічної спеціалізації продукції.</p> <p>Потенціал розвитку інноваційних проєктів та технічних рішень.</p>	<p>Низька частка власного капіталу та залежність від позикових коштів.</p> <p>Висока собівартість та інфляційний тиск на виробничі витрати.</p> <p>Дефіцит кваліфікованих кадрів та відтік персоналу.</p> <p>Необхідність модернізації основних фондів та технічної бази.</p> <p>Недостатня маркетингова активність і слабка присутність у відкритих комунікаціях</p>
Можливості	Загрози
<p>Зростання потреби у ремонті та модернізації літаків.</p> <p>Державні та міжнародні оборонні програми фінансування.</p> <p>Впровадження цифрових технологій, автоматизації.</p> <p>Розширення міжнародних партнерств та експортних проєктів.</p> <p>Формування бренду підприємства як стратегічного партнера у сфері авіабезпеки.</p>	<p>Повномасштабна війна в Україні.</p> <p>Валютні коливання та залежність від імпортованих матеріалів.</p> <p>Висока капіталомісткість інновацій і необхідність інвестицій.</p> <p>Конкуренція з іноземними ремонтними заводами.</p> <p>Міграція технічних спеціалістів, ризик кадрового дефіциту.</p>

Джерело: складено автором.

SWOT-аналіз показує, що ТОВ «Одеський авіаційний завод» володіє низкою вагомих конкурентних переваг, серед яких – наявність оборонних замовлень, позитивна динаміка прибутковості, технологічна спеціалізація та компетентність у сфері ремонту авіатехніки. Підприємство має потенціал подальшого росту завдяки

можливостям розширення кооперацій із державними та міжнародними структурами, впровадженню цифрових технологій та використанню попиту на модернізацію авіапарку. Водночас виявлено суттєві слабкі сторони, що вимагають управлінської реакції: висока залежність від позикового фінансування, низька абсолютна ліквідність, потреба у модернізації обладнання, обмежений маркетинговий вплив та кадровий дефіцит. Зовнішнє середовище є ризиковим – валютні коливання, військово-політичні чинники та конкуренція на міжнародному ринку можуть обмежувати темпи зростання. Отже, підприємству доцільно орієнтувати маркетингову стратегію на зміцнення співпраці з державними структурами, збільшення інвестицій у технологічне оновлення та кадрову політику, а також на активізацію комунікаційної діяльності та просування послуг на зовнішніх ринках. Реалізація зазначених можливостей при одночасному мінімізації загроз дозволить підвищити конкурентоспроможність, збільшити прибутковість і закріпити позиції підприємства у галузі авіаремонту.

Вивчення конкурентного середовища є ключовим елементом аналізу ринку, оскільки дозволяє підприємству визначити свою позицію серед інших учасників галузі, оцінити рівень конкурентного тиску та виявити можливості для зміцнення ринкових переваг. Аналіз конкурентів допомагає з'ясувати, за якими параметрами підприємство може перевершити альтернативні компанії, на яких ринкових сегментах існує найбільша конкуренція, а також якими є потенційні ризики з боку сильніших гравців. Для підприємств авіаційної сфери, де ринок є високотехнологічним, капіталомістким та залежним від оборонних державних замовлень, питання конкурентоспроможності стає особливо актуальним – і визначає пріоритети маркетингової, інвестиційної та збутової політики. З урахуванням специфіки діяльності ТОВ «Одеський авіаційний завод» доцільним є визначення найближчих конкурентів у сфері ремонту, технічного обслуговування та модернізації авіаційної техніки. Це дозволить об'єктивно оцінити ринкове поле, ідентифікувати сильні і слабкі позиції підприємства та сформулювати стратегічні напрями розвитку, орієнтовані на підвищення ефективності маркетингової діяльності.

Таблиця 2.8

Основні конкуренти ТОВ «Одеський авіаційний завод»

№	Підприємство-конкурент	Місцезнаходження	Основна діяльність	Потенційний характер конкуренції
1	Львівський державний авіаремонтний завод (ЛДАРЗ)	Львів, Україна	Ремонт, модернізація військових літаків, комплектація	Прямий ринковий конкурент у сфері оборонних замовлень
2	АТ «Антонов»	Київ, Україна	Виробництво літаків, ремонт та обслуговування	Потужний стратегічний конкурент, високі технологічні можливості
3	Харківське державне авіаційне виробниче підприємство (ХДАВП/ХАЗ)	Харків, Україна	Виробництво та модернізація авіатехніки	Конкурент по проєктам модернізації та сервісного обслуговування
4	«Аеропракт»	Київ, Україна	Виробництво легких літаків, сервіс	Нішева конкуренція в сегменті цивільної та малої авіації

Джерело: складено автором на основі [4], [5], [6], [7].

Для формування ефективної маркетингової стратегії підприємству необхідно розуміти своє положення серед інших учасників галузі та оцінити рівень конкурентного тиску на ринку. Порівняльний аналіз ключових конкурентів дозволяє визначити, у яких аспектах підприємство має переваги, а в яких поступається іншим гравцям. Це є основою для пошуку напрямів розвитку, вдосконалення маркетингової діяльності та формування унікальних конкурентних переваг. З огляду на те, що ринок авіаремонтних послуг в Україні представлений обмеженим колом спеціалізованих підприємств, доцільним є їх порівняння за комплексом критеріїв – технологічним потенціалом, спектром послуг, репутацією, швидкістю виконання робіт, маркетинговою активністю та ціновою політикою. Такий підхід забезпечує глибше бачення конкурентної ситуації та дозволяє об'єктивно оцінити позицію ТОВ «Одеський авіаційний завод» відносно інших компаній галузі. У таблиці 2.9 наведено результати конкурентного аналізу підприємств авіаційної галузі України, що дозволяють зіставити їхні можливості та визначити місце Одеського авіаційного заводу на ринку.

Таблиця 2.9

Конкурентний аналіз ТОВ «Одеський авіаційний завод»

Підприємство/Критерій	Технологічний потенціал	Асортимент послуг	Репутація та досвід	Швидкість робіт	Маркетинг та комунікації	Цінова політика	Середній бал
ТОВ «Одеський авіаційний завод»	4	4	4	4	3	4	3,83
ЛДАРЗ (Львів)	4	4	5	4	3	4	4
АТ «АНТОНОВ»	5	5	5	3	4	2	4
ХДАВП/ХАЗ (Харків)	4	5	4	3	3	3	3,67
Аеропракт	3	3	4	4	4	4	3,67

Джерело: складено на основі [24], [3], [46], [2], [26].

Конкурентний аналіз показує, що позиції ТОВ «Одеський авіаційний завод» на ринку авіаремонту є достатньо сильними й близькими до лідерів галузі. За середнім балом підприємство майже не поступається Львівському авіаремонтному заводу та АТ «Антонов», що підкреслює перспективність його бізнес-моделі та компетенцій. Сильними сторонами ОАЗ є збалансованість за ключовими критеріями – технологічний потенціал, асортимент та швидкість виконання робіт. Водночас слабшим аспектом є маркетингова активність, що вказує на необхідність розширення комунікаційної політики, підвищення публічності бренду та розвитку каналів просування. Серед конкурентів найвищі позиції займають АТ «Антонов» та ЛДАРЗ, які мають історично сформовану репутацію, масштабні проекти та ширший спектр можливостей. ХДАВП володіє сильним виробничим потенціалом, але поступається за швидкістю виконання робіт та комунікаційною активністю. «Аеропракт» має високу впізнаваність у цивільній авіації, але не є прямим конкурентом у військовому сегменті. Узагальнюючи, можна стверджувати, що для зміцнення конкурентної позиції Одеському авіаційному заводу доцільно розвивати маркетингову складову, працювати над формуванням впізнаваного бренду та активізувати участь у інформаційних і виставкових проектах. Такий підхід сприятиме залученню нових замовлень, розширенню ринку та зростанню конкурентних переваг.

Доцільним є побудова багатокутника конкурентоспроможності, який відображає сильні та слабкі сторони кожного учасника ринку у порівнянні з ТОВ «Одеський авіаційний завод» (Рис. 2.1). Така форма подання інформації дає змогу швидко оцінити пропорційність розвитку підприємств, виявити сфери, де підприємство має конкурентні переваги, а також визначити напрямки, що потребують посилення.

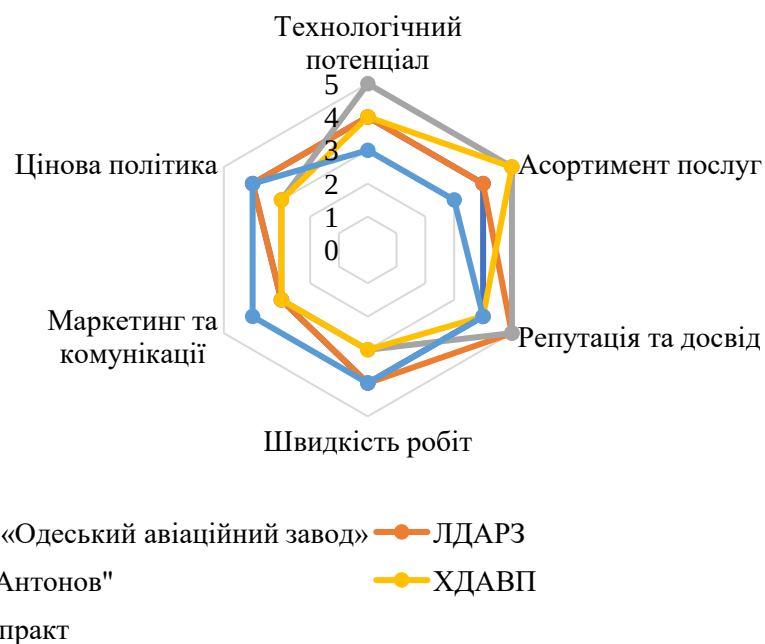


Рис. 2.1. Багатокутник конкурентоспроможності ТОВ «Одеський авіаційний завод»

Джерело: складено автором.

Аналіз побудованого багатокутника конкурентоспроможності підтверджує результати попереднього порівняльного оцінювання та дає можливість візуально визначити позиції ТОВ «Одеський авіаційний завод» серед основних підприємств галузі. Форма полігону підприємства свідчить про доволі збалансований розвиток за більшістю ключових критеріїв, що свідчить про його стабільне становище на ринку авіаремонтних послуг. Найвищі показники ТОВ «ОАЗ» спостерігаються за технологічним потенціалом та швидкістю виконання робіт, що пояснюється наявністю виробничих потужностей, досвіду відновлення літаків та спроможністю

виконувати ремонтні операції у коротші терміни порівняно з окремими конкурентами. Водночас показник маркетингових комунікацій значно нижчий від інших характеристик, що демонструє потребу у зміцненні брендової впізнаваності, розширенні цифрової присутності та активнішому позиціонуванні на ринку. Порівняння з ЛДАРЗ показує, що львівське підприємство є сильним конкурентом за рівнем репутації та асортиментом послуг, проте за маркетинговою активністю та ціноутворенням воно знаходиться на рівні близькому до ТОВ «ОАЗ». ДП «Антонов» виділяється найвищими рейтингами за технологічними можливостями та широтою пропозиції, проте має нижчі оцінки щодо цінової політики та швидкості виконання замовлень, що робить його менш гнучким у комерційних проєктах. ХДАВП демонструє сильні позиції за номенклатурою послуг і технологічним потенціалом, але поступається у маркетинговій комунікації, що також збігається з проблемним аспектом Одеського авіаційного заводу. Підприємство «Аеропракт», попри нижчу спеціалізацію у сегменті військової авіації, характеризується конкурентними показниками за швидкістю виконання робіт і маркетинговими підходами, що робить його помітним гравцем у сегменті легкої та цивільної авіації. Рис. 2.1 свідчить, що ТОВ «Одеський авіаційний завод» займає позицію підприємства із хорошим технічним потенціалом, прийнятною ціновою політикою та достатньою репутацією, проте із суттєвим резервом для розвитку у сфері комунікацій та просування. Посилення маркетингової діяльності може стати тим напрямом, який дозволить вирівняти форму полігону та наблизити конкурентні параметри підприємства до лідерів галузі.

2.3. Оцінювання маркетингової діяльності підприємства

Рівень ефективності маркетингової діяльності підприємства визначає його здатність адаптуватися до ринкових змін, підтримувати конкурентоспроможність та забезпечувати стабільний збут продукції. Проведений аналіз фінансових показників та конкурентного середовища дав можливість сформулювати загальне уявлення про ринкові позиції ТОВ «Одеський авіаційний завод». Наступним

кроком є оцінювання організації маркетингової діяльності, що дозволить визначити, наскільки ефективно підприємство використовує маркетингові інструменти, чи відповідає його система управління маркетингом вимогам ринку та які напрями потребують вдосконалення. Оскільки підприємство функціонує у промисловому секторі, маркетинг тут має іншу специфіку порівняно зі споживчими ринками: ключове значення має робота з корпоративними клієнтами, участь у тендерах, підтримання довгострокових партнерств, технічна аргументація пропозиції та наявність чіткої комунікаційної політики. У цьому контексті оцінка маркетингу доцільна за низкою критеріїв, що характеризують організацію маркетингового відділу, рекламну активність, цифрову присутність, клієнтську роботу, результативність маркетингових заходів та загальний рівень позиціонування підприємства на ринку.

Для визначення рівня ефективності маркетингової діяльності ТОВ «Одеський авіаційний завод» доцільно провести її комплексну оцінку за системою критеріїв, що відображають організаційні, комунікаційні та аналітичні складові маркетинг-менеджменту на промисловому підприємстві. Оскільки маркетинг на виробничих підприємствах часто реалізується через B2B-взаємодію, участь у тендерах та формування довгострокових партнерських відносин, важливо оцінити не лише наявність маркетингових інструментів, а й рівень їх практичної реалізації та результативність. Оцінювання здійснено методом експертної бальної оцінки, що ґрунтується на результатах проведеного фінансового аналізу, аналізу конкурентного середовища та інформації щодо функціонування підприємства, отриманої у ході дослідження. Метод дозволяє зіставити фактичний стан маркетингової діяльності з потенційними можливостями розвитку та визначити напрями, що потребують удосконалення. Для оцінювання використано шкалу від 1 до 5 балів, де 1 означає низький рівень розвитку компонента, а 5 – високий і сформований рівень його реалізації.

Таблиця 2.10

Оцінка маркетингової діяльності ТОВ «Одеський авіаційний завод» методом експертної бальної оцінки

Напрямок оцінювання	Характеристика стану маркетингової діяльності на підприємстві	Бал (1–5)
Маркетинг-менеджмент	Маркетингова діяльність на підприємстві здійснюється, проте відсутня формалізована стратегія та окремий підрозділ, відповідальний за маркетинг	3
Рекламна та комунікаційна політика	Рекламні заходи проводяться епізодично, участь у виставках та професійних подіях потребує активізації	2
Цифровий маркетинг	Інтернет-активність низька, використання соціальних мереж та digital-каналів не є системним	2
Клієнтська політика та сервіс	Співпраця з клієнтами підтримується, однак відсутні CRM-підходи та сервісна підтримка після реалізації послуг	3
Просування продукції та збут	Основний канал – тендери та прямі B2B-контакти, альтернативні інструменти просування не використовуються в повному обсязі	3
Брендинг і позиціонування	Бренд впізнаваний у вузькому професійному колі, недостатня публічна комунікація та медійність	2
Інноваційність маркетингових інструментів	Використання сучасних маркетингових методів на початковому рівні, є потенціал для впровадження цифрових рішень	2

Джерело: складено автором.

Результати бальної оцінки маркетингової діяльності ТОВ «Одеський авіаційний завод» показують, що загальний рівень організації маркетингу на підприємстві слід оцінити як середній – інтегральний показник становить 2,43 бали із 5 можливих. Це свідчить про наявність базових елементів маркетингової роботи, проте їх реалізація має несистемний характер і потребує розвитку. Найвищі значення отримано за напрямками маркетинг-менеджменту, клієнтської політики та системи просування продукції (по 3 бали). Це підтверджує, що підприємство здійснює маркетингову діяльність у межах потреб операційної роботи, підтримує контакти з клієнтами та бере участь у тендерах та перемовинах. Разом з тим відсутність формалізованої маркетингової стратегії обмежує можливість довгострокового планування, а збутова політика орієнтована переважно на традиційні канали, без активного використання сучасних інструментів. Найнижчі оцінки отримано за напрямками цифрового маркетингу, брендингу та інноваційності маркетингових інструментів. Це вказує на слабку цифрову присутність підприємства, відсутність системного SMM, недостатню увагу до публічних комунікацій, PR та створення позитивного інформаційного поля. У

сучасних умовах промислова компанія, яка не використовує цифрові канали просування, втрачає можливість формувати попит, залучати партнерів, покращувати репутацію та розширювати ринок збуту. Наявність низьких оцінок за даними напрямками свідчить про потребу у впровадженні маркетингових інновацій – від розробки корпоративного стилю та оновлення веб-ресурсів до участі у виставках, професійних форумах, digital-комунікації із замовниками та створення контенту, що підкреслює переваги продукції та компетенції підприємства.

Діяльність маркетингового напрямку на підприємстві має потенціал для вдосконалення. За умов належної структуривання маркетингової функції, впровадження сучасних digital-інструментів та підвищення комунікаційної активності підприємство зможе зміцнити ринкові позиції, підвищити впізнаваність бренду та ефективність взаємодії з партнерами й клієнтами. У подальшому доцільним є розроблення комплексу заходів, спрямованих на підвищення рівня маркетингової діяльності, що і стане основою наступного розділу дипломної роботи.

Ефективність маркетингової діяльності промислового підприємства значною мірою визначається якістю роботи з клієнтами та структурою клієнтської бази. Для ринку B2B характерні довгострокові відносини, повторні замовлення та висока вартість контрактів, тому правильна сегментація клієнтів дозволяє адаптувати пропозиції під різні групи споживачів, формувати персоналізовані комерційні пропозиції та прогнозувати обсяги збуту. Сегментація є фундаментом для побудови системи маркетингових комунікацій, визначення пріоритетних напрямів розвитку та виявлення малозадіяних сегментів ринку, які можуть стати перспективними для розширення діяльності підприємства. Для оцінки клієнтського портфеля ТОВ «Одеський авіаційний завод» сегментація проведена за критеріями типу замовника, характеру співпраці, частоти звернень та потенціалу прибутковості (Рис. 2.2).



Рис. 2.2. Структура клієнтської бази ТОВ «Одеський авіаційний завод»

Джерело: складено автором.

Рис. 2.2 демонструє, що основну частку клієнтської бази ТОВ «Одеський авіаційний завод» становлять великі промислові компанії (приблизно 45%) та державні установи, що працюють через тендерні механізми (близько 30%). Це підтверджує високу залежність підприємства від великих контрактів та проєктів з тривалим циклом узгодження. Натомість сегмент малого та середнього бізнесу, який міг би забезпечити регулярніші, хоч і менш масштабні замовлення, використовується лише частково (приблизно 15%). Частка потенційних клієнтів на ринку оцінюється на рівні 10%, що вказує на наявність ресурсів для подальшого розширення збуту за умови підвищення маркетингової активності та формування публічної комунікаційної присутності. Структура клієнтської бази свідчить про домінування вузького кола великих замовників та недостатнє охоплення ширших ринкових сегментів. Для зниження концентраційних ризиків підприємству доцільно активізувати маркетинг у напрямі залучення нових клієнтів, а також розробити окрему стратегію для малого та середнього ринку. Перехід до багатоканальної моделі збуту дозволить збільшити частку повторних продажів, створити потік inbound-запитів та зменшити залежність від тендерних процедур.

Після проведення сегментації клієнтської бази доцільним є визначення ефективних інструментів маркетингової взаємодії з кожною групою споживачів. Оскільки підприємство функціонує у сфері B2B та працює з різними типами замовників, універсальний підхід до комунікації та продажів є малоефективним. Ключове завдання маркетингу полягає в адаптації пропозиції під специфіку сегменту, його потреби, бюджетні можливості, критерії вибору постачальника та рівень технічних вимог. Тому сегментація має бути доповнена визначенням відповідних інструментів просування, що забезпечують максимально точне та результативне охоплення ринку (Табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Сегменти клієнтів ТОВ «Одеський авіаційний завод» та рекомендовані
маркетингові інструменти взаємодії

Сегмент клієнтів	Характеристика потреб	Оптимальні маркетингові інструменти	Очікуваний результат
Великі промислові підприємства (45%)	Орієнтація на якість, техніку, гарантію, довгострокове партнерство	Персональні переговори та технічні презентації. Комерційні пропозиції індивідуальної конфігурації. Участь у галузевих виставках.	Зростання довгострокових контрактів, підвищення повторних закупівель
Державні структури та тендерні замовники (30%)	Формальні вимоги, сертифікація, документальність, прозора ціна	Участь у тендерах та ProZorro. Підготовка технічних довідок та сертифікацій. Гарантійний супровід.	Розширення доступу до держзамовлень, збільшення обсягів реалізації
Середні та малі B2B підприємства (15%)	Бюджетні рішення, оперативність постачання, технічна підтримка	Пакетні пропозиції та кеш-дисконт. Онлайн-каталоги. Консультації та навчання персоналу. Email-розсилки пропозицій.	Формування постійних клієнтів, ріст частки ринку
Потенційні нові клієнти (10%)	Низька поінформованість, відсутність довіри	Рекламно-іміджеві матеріали. PR-публікації в галузевих ЗМІ. Створення сайту. Соцмережі LinkedIn/Facebook для B2B.	Розширення воронки лідів та впізнаваності бренду
Партнери-постачальники/суміжні виробники	Співпраця у виробничих ланцюгах	Коопераційні договори. Спільні виставкові стенди. Ко-маркетингові проекти	Обмін клієнтськими базами, розширення збутових каналів

Джерело: складено автором.

Таблиця 2.11 демонструє, що для кожного сегмента клієнтів доцільно застосовувати різні маркетингові інструменти, оскільки їхні потреби та очікування суттєво відрізняються. Великі промислові підприємства потребують персональних переговорів та аргументованих технічних рішень, що вимагає від заводу розвиненої презентаційної та консультативної комунікації. Державні структури працюють виключно в межах регламентованих процедур, тому саме участь у тендерах та наявність сертифікаційного пакета документів стає ключовою умовою залучення таких клієнтів. Сегмент малого та середнього бізнесу менш орієнтований на складні закупівлі, тому для нього ефективними є простіші інструменти – каталоги продукції, пакетні пропозиції, e-mail маркетинг. Потенційні клієнти потребують перш за все інформаційної присутності компанії, отже підприємству варто активізувати цифрові канали та PR-діяльність. Співпраця з партнерами-суміжниками відкриває можливості ко-маркетингу, що здатне зменшити вартість залучення одного клієнта та забезпечити синергію збуту.

Комунікаційний імідж підприємства у B2B-сфері є критичним фактором довіри та визначає сприйняття бренду клієнтами, партнерами, постачальниками та ринком у цілому. На відміну від споживчого ринку, де значну частину ролі відіграють емоційні тригери та зовнішня реклама, у промисловому секторі імідж формується через професійні контакти, наявність виконаних проєктів, технічну компетентність та ступінь відкритості підприємства для зовнішньої аудиторії. Високий іміджевий рейтинг спрощує процес переговорів, прискорює прийняття рішень замовниками та збільшує готовність клієнтів до довгострокової співпраці.

Аналіз стану маркетингових комунікацій ТОВ «Одеський авіаційний завод» показав, що імідж компанії на сьогодні формується переважно всередині професійного середовища, через прямі контакти та виконані роботи для існуючих споживачів. Підприємство має досвід виконання технічно складних замовлень, проте ці результати майже не представлені у відкритому інформаційному полі. Відсутність офіційного сайту та сторінок у соціальних мережах не дозволяє потенційним замовникам оперативно ознайомитися з напрямками діяльності,

спектром послуг та прикладами реалізованих проєктів. Це суттєво ускладнює процес формування першого контакту з новим клієнтом, оскільки інформаційний пошук та первинне знайомство з брендом практично неможливі без прямої комунікації.

У галузі промислових підприємств проблеми низької інформаційної відкритості найчастіше призводять до того, що ринок знає не про підприємство загалом, а лише про його існування або вузький спектр послуг. У випадку ТОВ «ОАЗ» відсутні інструменти, які дозволяли б демонструвати експертизу, компетентність персоналу, матеріально-технічну базу, історію реалізованих проєктів, наявність сертифікацій та технічних допусків. Це послаблює позиціонування підприємства, робить його менш помітним на ринку та знижує здатність залучати нових партнерів без додаткових комунікаційних зусиль.

Узагальнюючи, можна відзначити, що імідж підприємства є переважно внутрішнім – він формується на рівні існуючих клієнтів і не транлюється на ширшу аудиторію. Така модель взаємодії характерна для підприємств зі сталими зв'язками, але водночас вона обмежує ріст клієнтської бази та знижує потенціал масштабування бізнесу. Запуск сайтів, каталогів, презентацій, участь у виставках, публікація кейсів та технічних статей дозволили б забезпечити відкритість підприємства та сформувати позитивний комунікаційний образ бренду у зовнішньому середовищі. Саме інформаційна присутність стає основою для формування професійної репутації: чим більше ринок бачить результатів роботи компанії, тим вищою стає довіра до її компетентності.

Особливої уваги потребує формування ціннісної пропозиції – чітко сформульованого повідомлення, яке пояснює, чому саме це підприємство є найкращим вибором для замовника. На сьогодні у відкритих комунікаціях ОАЗ відсутня зафіксована ідентичність бренду, його унікальні переваги та ключові аргументи для клієнтів. Формування позиціонування на ринку дозволить створити впізнаваний образ компанії, підсилити репутаційну складову та забезпечити конкурентну диференціацію. Важливо визначити, як має сприйматися бренд: як надійний ремонтний центр, як виробничо-інженерний партнер або ж як

підприємство, що пропонує повний цикл технічних рішень. Чітке позиціонування стане фундаментом для подальшої розробки маркетингової стратегії у третьому розділі.

Зважаючи на проведений аналіз, можна зробити висновок, що розвиток іміджевої та комунікаційної складової маркетингу є одним з найбільш перспективних напрямів удосконалення діяльності ТОВ «Одеський авіаційний завод». Створення інформаційних каналів, модернізація візуального стилю, розробка кейсів портфоліо та системна PR-комунікація дозволять значно покращити видимість бренду й підвищити конкурентоспроможність підприємства на ринку промислових послуг. Розбудова іміджу не лише посилить маркетинговий потенціал, але й забезпечить основу для залучення нових клієнтів, що стане одним із ключових стратегічних напрямів у подальшій частині дипломної роботи.

Висновки до розділу 2

Узагальнення результатів аналізу організаційно-економічної характеристики, фінансового стану та маркетингової діяльності ТОВ «Одеський авіаційний завод» дає змогу сформувати комплексне бачення його поточного становища та потенціалу розвитку. Підприємство є одним із найстаріших і найбільш досвідчених учасників авіаційної галузі України, має понад сторічну історію, значний виробничий та технологічний потенціал, спеціалізується на ремонті, модернізації та технічному обслуговуванні авіаційної техніки. правонаступництво державного авіаремонтного заводу, участь у стратегічних оборонних програмах і напрацьовані компетенції у сфері військової авіації формують високий організаційно-економічний потенціал і забезпечують підприємству стійкі ринкові позиції.

Динаміка фінансових результатів характеризується загалом позитивними тенденціями. Чистий дохід, операційний і чистий прибуток у 2023 р. істотно перевищують показники 2021 р., а рентабельність продажів, активів та власного капіталу має виражену висхідну динаміку. Підприємству вдалося підвищити

операційну ефективність завдяки зростанню інших операційних доходів та оптимізації окремих статей витрат. Разом із тим темпи зростання собівартості випереджають приріст доходів, що призводить до зниження валової рентабельності і вказує на суттєвий вплив інфляційних та ресурсних чинників. Це актуалізує необхідність посилення контролю за витратами, удосконалення цінової та збутової політики, пошуку внутрішніх резервів підвищення маржинальності.

STEP-аналіз зовнішнього середовища показав, що діяльність ТОВ «Одеський авіаційний завод» відбувається в умовах високої чутливості до політичних, економічних та технологічних чинників. До ключових ризиків належать інфляція, зростання вартості матеріалів, валютні коливання, військово-політична нестабільність, кадровий дефіцит і висока капіталомісткість інновацій. Водночас наявність державних оборонних замовлень, зростання вимог до безпеки авіаперевезень, можливість державної підтримки та участь у програмах модернізації авіапарку створюють суттєві стратегічні можливості для розвитку підприємства.

SWOT-аналіз підтвердив поєднання вагомих конкурентних переваг і критичних внутрішніх обмежень. До сильних сторін належать досвід і компетентність у ремонті авіатехніки, позитивна динаміка прибутковості, спеціалізація на високотехнологічних послугах та наявність оборонних контрактів. Водночас слабкими місцями залишаються низька частка власного капіталу, висока собівартість, потреба у модернізації основних фондів, дефіцит кваліфікованих кадрів і недостатня маркетингова активність. Зовнішнє середовище поєднує в собі потенціал зростання та значні загрози, пов'язані з воєнними ризиками, конкуренцією та валютною нестабільністю.

Результати конкурентного аналізу показали, що ТОВ «Одеський авіаційний завод» демонструє порівняно сильні позиції в групі провідних підприємств галузі та за середнім рівнем оцінок наближається до таких гравців, як ЛДАРЗ і АТ «АНТОНОВ». Підприємство є конкурентоспроможним за технологічним потенціалом, асортиментом послуг, швидкістю виконання робіт і ціновою політикою, але поступається лідерам у сфері маркетингових комунікацій та

публічної репутації. Багатокутник конкурентоспроможності підтвердив наявність збалансованого, проте не повністю реалізованого профілю, де ключовим резервом розвитку є саме підсилення бренду та комунікаційної активності.

Комплексна оцінка маркетингової діяльності за методом експертної бальної оцінки засвідчила, що маркетинг на підприємстві перебуває на середньому рівні розвитку. Базові елементи маркетингової роботи присутні, однак реалізуються несистемно: відсутні формалізована маркетингова стратегія, повноцінний маркетинговий підрозділ та чітко вибудована бренд-політика. Найнижчі оцінки отримали напрями цифрового маркетингу, інноваційності інструментів та брендингу, що вказує на слабку цифрову присутність, епізодичність рекламних заходів та відсутність цілісної комунікаційної стратегії. Маркетингова діяльність зосереджена переважно на традиційних B2B-каналах, що обмежує можливості розширення клієнтської бази.

Аналіз клієнтської бази показав високу залежність від великих промислових підприємств і державних замовників та недостатнє охоплення сегментів малого і середнього бізнесу та потенційних клієнтів. Така структура забезпечує значні обсяги окремих контрактів, проте водночас підвищує концентраційні ризики. Визначення оптимальних маркетингових інструментів для кожного сегмента підтвердило наявність значного резерву для диверсифікації збуту, розширення каналів взаємодії та посилення персоналізації пропозицій.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «ОДЕСЬКИЙ АВІАЦІЙНИЙ ЗАВОД»

3.1. Розробка та запуск офіційного веб-сайту підприємства

Результати аналізу маркетингової діяльності ТОВ «Одеський авіаційний завод», проведені у другому розділі, підтвердили, що одним із ключових стримуючих факторів розвитку підприємства є низька зовнішня комунікаційна активність та майже повна відсутність цифрової присутності на ринку. Підприємство володіє значним виробничим потенціалом, унікальною спеціалізацією та історично сформованою компетентністю у сфері авіаремонтних послуг, проте ці переваги не траншуються у відкритий інформаційний простір. Для потенційних клієнтів та партнерів практично відсутній доступ до актуальної інформації про діяльність заводу, перелік послуг, результати реалізованих проектів, технічні можливості та контактні дані. В умовах високої конкуренції на ринку промислових B2B-послуг наявність офіційного веб-сайту виступає базовим інструментом формування довіри, презентації експертизи та забезпечення першого дотику клієнта з брендом. Сайт є своєрідною цифровою «вітриною підприємства», яка дозволяє у структурованій формі подати інформацію про послуги, напроцювання, технологічну базу, сертифікацію, персонал та стандарти якості. Наявність веб-ресурсу підвищує транспарентність бізнесу, що особливо важливо для клієнтів оборонного та авіаційного сектору, де ключовим критерієм вибору є надійність виконавця.

Створення веб-сайту також сприятиме розширенню клієнтської бази за рахунок виходу у відкритий інформаційний простір. Сучасна практика показує, що більшість підприємств розпочинає пошук підрядників саме через інтернет, порівнюючи компанії за портфоліо, технологіями, відгуками та кейсами. За відсутності сайту замовник фактично позбавлений можливості здійснити попередню оцінку ТОВ «Одеський авіаційний завод», що знижує ймовірність встановлення первинного контакту і скорочує канал залучення нових партнерів до

особистих комунікацій. Таким чином, веб-сайт має не лише інформаційну, але й комерційну функцію – він стає точкою входу лідів та формує основу майбутніх переговорів.

Функціональна структура сайту повинна бути спрямована на розв’язання ключових маркетингових задач – інформування, презентація компетентності, генерація звернень, формування репутації та підтримка продажів. Оптимальним є створення сайту корпоративного типу, що включатиме такі блоки: про підприємство, історія та місія, види послуг (ремонт, модернізація, виготовлення агрегатів), портфоліо проєктів, сертифікація та якість, матеріально-технічна база, фото- та відеогалерея, контакти та форма запиту комерційної пропозиції. Для міжнародної співпраці доцільно створити англomовну версію сайту, що підвищить привабливість підприємства для іноземних партнерів. Окремої уваги потребує розробка каталогу послуг та кейсів реалізованих проєктів – це дозволить потенційному клієнту оцінити рівень складності робіт та технічні можливості підприємства. Формат кейсів може включати короткий опис задачі, технічні параметри, фото/відео до та після модернізації, терміни виконання та кінцевий результат. Такий підхід є характерним для міжнародних авіаремонтних компаній та формує у клієнта відчуття компетентності і надійності виконавця.

Розробка офіційного веб-сайту також відкриває можливість інтеграції аналітичних інструментів (Google Analytics, Meta Pixel), що дозволить відстежувати джерела трафіку, кількість переглядів сторінок, динаміку заявок та ефективність маркетингових кампаній. Крім цього, сайт може стати платформою для публікації новин, технічних статей, оглядів, що сприятиме підвищенню експертного статусу підприємства у професійному середовищі. Створення офіційного веб-ресурсу для ТОВ «Одеський авіаційний завод» є першочерговим напрямом удосконалення маркетингової діяльності. Веб-сайт дозволить сформувати публічний бренд підприємства, забезпечити інформування ринку, підвищити рівень довіри з боку потенційних клієнтів та партнерів, розширити канали залучення нових замовників і створити основу для подальшої цифрової комунікаційної стратегії. У поєднанні з впровадженням системи digital-маркетингу

та участю у галузевих виставках він здатен сформувати комплексний механізм розвитку маркетингової системи підприємства.

Механізм впровадження заходу зі створення корпоративного веб-сайту передбачає проходження кількох послідовних стадій – від формування технічного завдання до запуску та подальшої експлуатації веб-ресурсу. Проект повинен бути реалізований у чітко визначеній логіці, де кожен етап є основою для наступного, а кінцевим результатом стає повноцінно функціонуючий сайт, інтегрований у систему маркетингових комунікацій підприємства.



Рис. 3.1. Механізм впровадження заходу

Джерело: складено автором.

Першим етапом є формування технічного завдання, що включає визначення структури ресурсу, переліку сторінок, вимог до дизайну, мови контенту та функціоналу. На цьому етапі важливо врахувати особливості діяльності підприємства, передбачити наявність каталогу послуг, розділу з технічними характеристиками, можливість завантаження презентаційних матеріалів та призначити відповідальних осіб за надання технічної інформації. Важливо також визначити мови відображення – базовою має бути українська, а англійська версія відкриє можливості міжнародної комунікації. Другий етап передбачає розробку дизайну та візуальної айдентики, що має відповідати корпоративному стилю підприємства. Дизайн повинен бути строгим, технічним, професійним, із акцентом

на компетентності та інтелектуальності виробництва. На цьому етапі доцільно створити логотип та базовий брендбук, що забезпечить єдину стилістику сайту, презентацій, рекламних матеріалів та майбутніх digital-комунікацій. Третім етапом є верстка та програмування, під час яких розробники створюють сайт на основі затвердженого прототипу. Важливо забезпечити адаптивність ресурсу для мобільних пристроїв та швидке завантаження сторінок, оскільки це впливає на користувацький досвід та позиціонування в пошукових системах. На цьому ж етапі інтегруються форми зворотного зв'язку, онлайн-заявки, модулі мультимедіа, фотогалереї та завантажувальні матеріали. Четвертий етап включає формування контенту – текстового наповнення, технічних описів, фотографій та кейсів виконаних проєктів. Важливо не лише подати перелік послуг, але й підкреслити експертність підприємства: описати технологічні можливості, акцентувати увагу на досвіді, особливостях обладнання, відповідності стандартам та наявності сертифікації. Для зручності клієнтів доцільно розмістити портфоліо з фотографіями «до/після», а також створити розділ з новинами та технічними статтями, що надалі стане основою контент-маркетингу. П'ятий етап – тестування та запуск ресурсу. На цьому етапі відбувається перевірка працездатності всіх сторінок, форм, кнопок, коректності відображення англійської версії та швидкості завантаження. Після тестування сайт розміщується на хостингу та прив'язується до корпоративного домену, що забезпечує офіційний статус веб-ресурсу. Завершальним етапом є просування та моніторинг ефективності. Після запуску доцільно налаштувати Google Analytics та Meta Pixel для відстеження поведінки користувачів, джерел трафіку, частоти звернень через форми контактів. Подальший розвиток сайту передбачає регулярне оновлення матеріалів, публікацію новин, додавання нових кейсів, розширення фотогалереї та інтеграцію з соціальними мережами. Важливо включити сайт у підпис електронної пошти співробітників, розмістити QR-код на комерційних пропозиціях, презентаціях та стендах під час виставок.

Для підвищення маркетингової активності та розширення каналів комунікації з клієнтами доцільним є створення офіційного веб-сайту підприємства.

Наявність корпоративного сайту забезпечить відкритість інформації про діяльність заводу, підвищить довіру з боку потенційних партнерів і замовників, а також стане основним цифровим інструментом презентації портфоліо робіт, опису послуг та технічних можливостей. Веб-ресурс виконуватиме функції воронки залучення нових клієнтів, слугуватиме джерелом вхідних запитів та пошукової видимості компанії у мережі Інтернет. Для реалізації проєкту обрано професійну IT-компанію «8D Agency» [8], яка спеціалізується на створенні сайтів та digital-рішень для бізнесу. У таблиці 3.1 представлено структуру інвестицій, необхідних для розробки та запуску веб-сайту ТОВ «Одеський авіаційний завод».

Таблиця 3.1

Інвестиції у створення офіційного веб-сайту ТОВ «Одеський авіаційний завод»

Стаття витрат	Опис	Сума, грн.
Розробка сайту (8D Agency)	Дизайн, верстка, технічна реалізація, адаптивна версія, контактні форми	70000
Домен + хостинг + техпідтримка (1 рік)	Оплата домену, хостингу, технічне обслуговування	10000
Контентне наповнення сайту	Тексти, фото/відео матеріали, опис послуг, підготовка кейсів	24000
Загальні інвестиції		104000

Джерело: складено автором.

Запропонований бюджет впровадження веб-сайту є економічно обґрунтованим з урахуванням масштабу проєкту та його стратегічного значення для підприємства. Основна частина витрат припадає на розробку функціоналу та структури сайту (70000 грн.), що є типовим рівнем для корпоративних порталів із каталогом послуг та можливістю подальшого розширення. Додаткові витрати у розмірі 24000 грн. на наповнення контентом дозволять забезпечити професійну підготовку текстів, технічних описів, фотоматеріалів, що є критичним для B2B-сегменту, де змістове наповнення виконує роль ключового елемента довіри. Підтримка, домен та хостинг оцінені у 10000 грн. на рік, що відповідає середньоринковим тарифам та гарантує стабільність функціонування ресурсу.

Загальна сума інвестицій на запуск веб-сайту становить 104000 грн., при цьому витрати є одноразовими (за винятком підтримки), що свідчить про швидку окупність проєкту за умови залучення навіть одного нового контракту середнього масштабу. Крім прямого фінансового ефекту, створення веб-сайту має вагомий нематеріальний результат: зростання впізнаваності бренду, покращення комунікацій з ринком, підвищення репутаційної ваги підприємства та формування цифрової присутності. У сукупності сайт виступає інструментом, що забезпечує довгостроковий маркетинговий ефект і створює основу для всіх інших digital-активностей, які будуть розглянуті у наступних підрозділах.

Після визначення інвестиційних витрат доцільно перейти до оцінки очікуваного економічного ефекту від впровадження веб-сайту. Оскільки проєкт належить до інструментів digital-маркетингу, його ефективність проявляється у збільшенні кількості звернень від потенційних клієнтів, підвищенні конверсії переговорів та формуванні нових контрактів. Для промислового підприємства з B2B-моделлю навіть один укладений договір здатен повністю покрити практично всі витрати на розробку ресурсу, проте для об'єктивного розрахунку ефективності візьмемо консервативний сценарій. У таблиці 3.2 наведено прогнозований економічний ефект від запуску корпоративного веб-сайту, розрахований на основі очікуваного приросту клієнтських звернень, потенційної кількості контрактів та маржинального доходу від нових проєктів. Це дозволить визначити орієнтовний фінансовий результат упровадження інструменту, встановити строк окупності та оцінити внесок розробки сайту у загальну результативність маркетингової діяльності підприємства.

Аналіз даних табл. 3.2 свідчить, що запуск офіційного веб-сайту ТОВ «Одеський авіаційний завод» має відчутний економічний потенціал. Очікуваний приріст звернень від потенційних клієнтів та укладених контрактів забезпечує додатковий маржинальний дохід, який суттєво перевищує обсяг початкових інвестицій у розробку, наповнення та технічну підтримку сайту. Це означає, що проєкт не є «витратним» у класичному розумінні, а виступає інструментом

формування додаткового грошового потоку, який уже в перший рік експлуатації здатен компенсувати вкладені кошти та сформувати чистий економічний ефект.

Таблиця 3.2

Розрахунок економічного ефекту від впровадження веб-сайту

Показник	Значення
Очікувана кількість лідів через сайт на рік	20
Конверсія лідів у контракти	15%
Кількість потенційних контрактів	3
Середня вартість одного контракту	1500000 грн.
Очікуваний дохід від проєкту	4500000 грн./рік
Економічний ефект (дохід – витрати)	4396000 грн.
Окупність інвестицій	до 12 місяців
Очікуваний ROI	42 рази

Джерело: розраховано автором.

Особливо показово, що навіть за мінімальних припущень щодо кількості нових замовлень веб-сайт генерує додатковий прибуток, який перевищує суму інвестицій, що свідчить про високу рентабельність проєкту. Важливою перевагою впровадження веб-сайту є не лише прямий фінансовий результат, а й непрямий ефект, який у таблиці відображається через зростання кількості лідогенерації, підвищення конверсії звернень у реальні контракти та розширення географії потенційних замовників. Для підприємства промислового типу з B2B-орієнтацією навіть один додатковий контракт середнього масштабу здатен повністю перекрити витрати на сайт, а подальші замовлення формують вже чистий приріст прибутку. Таким чином, веб-сайт виступає не просто інформаційним ресурсом, а повноцінним елементом збутової інфраструктури, що підсилює ефективність роботи відділу продажів та маркетингу. З точки зору строку окупності проєкту, розрахункові показники демонструють, що вкладення у веб-сайт повертаються у відносно короткий період, що є вагомим аргументом на користь реалізації цього заходу в умовах обмежених фінансових ресурсів.

Отримані результати також свідчать про те, що цифрові інструменти маркетингу для ТОВ «Одеський авіаційний завод» мають не лише іміджеве, а й

чітко вимірюване економічне значення. Формування стабільного потоку онлайн-звернень, можливість попередньої кваліфікації клієнтів, представлення портфоліо робіт, переліку послуг та технічних можливостей підприємства підвищують довіру з боку потенційних замовників ще до етапу особистих переговорів. У результаті зменшується тривалість циклу продажу, зростає ймовірність успішного завершення перемовин, а сам процес залучення клієнтів стає більш структурованим та керованим. Отже, аналіз табл. 3.2 підтверджує, що запуск офіційного веб-сайту є економічно доцільним кроком, який поєднує короткий строк окупності, високий рівень рентабельності та стратегічний вплив на розвиток маркетингової та збутової діяльності підприємства.

Соціальний ефект від створення та запуску офіційного веб-сайту ТОВ «Одеський авіаційний завод» проявлятиметься у підвищенні прозорості діяльності підприємства та формуванні більш високого рівня довіри серед партнерів, клієнтів і стейкхолдерів (Рис. 3.2). Завдяки відкритому доступу до інформації про послуги, досвід, технологічні можливості та сертифікацію підприємство зможе посилити свій публічний імідж та підвищити впізнаваність бренду на ринку. Наявність онлайн-платформи спростить комунікацію з потенційними замовниками, скоротить час прийняття рішення щодо співпраці та полегшить процес подання запитів, що сприятиме зростанню кількості контактів і комерційних звернень.

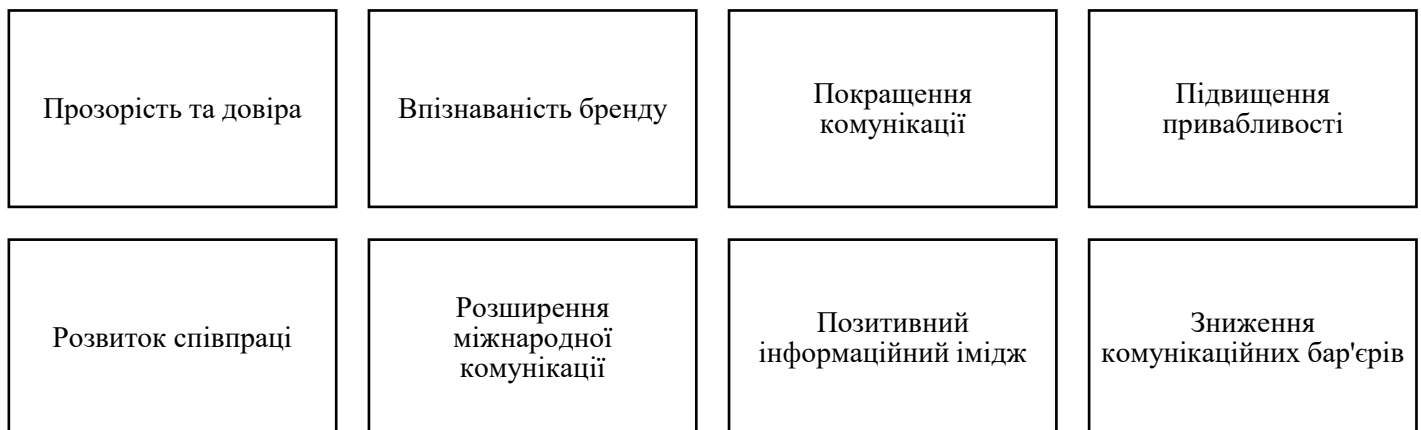


Рис. 3.2. Соціальний ефект від розробки офіційного веб-сайту

Джерело: складено автором.

Веб-сайт також стане інструментом формування позитивного HR-іміджу: можливість розміщення інформації про вакансії, стажування та науково-виробничі проєкти підвищить привабливість заводу як роботодавця та сприятиме залученню молодих інженерів і кваліфікованих фахівців. Водночас ресурс відкриє нові можливості для співпраці з закладами освіти та науковими установами, сприятиме розвитку партнерських програм і формуванню кадрового резерву. Створення окремого англомовного розділу дозволить активізувати міжнародні комунікації та розширити географію потенційних замовників. Таким чином, запуск сайту не лише підвищить рівень цифрової присутності підприємства, але й забезпечить формування позитивного інформаційного образу, посилить позиціонування бренду, підвищить його впізнаваність та сприятиме розширенню клієнтської бази. У сукупності це стає суттєвим соціальним ефектом, який доповнює економічні результати впровадження проєкту.

3.2. Формування онлайн-присутності підприємства

Одним із ключових напрямів підвищення маркетингової ефективності ТОВ «Одеський авіаційний завод» є активне впровадження digital-комунікацій та формування постійної онлайн-присутності бренду. Проведений аналіз у розділі 2 засвідчив відсутність офіційних інформаційних майданчиків підприємства в інтернет-середовищі, що суттєво обмежує його видимість на ринку, ускладнює формування довгострокових партнерств та знижує швидкість комунікацій із потенційними замовниками. У сучасній B2B-моделі відсутність підприємства в цифровому полі фактично означає втрату частини попиту, оскільки більшість клієнтів розпочинають пошук виконавця з онлайн-перевірки репутації, портфоліо, наявності сертифікатів та реалізованих проєктів.

Онлайн-присутність виступає базою для формування довіри та репутаційного капіталу, адже цифрові канали дозволяють демонструвати компетентність, технічні можливості, досвід модернізації авіатехніки, презентувати завершені проєкти та візуалізувати виробничий потенціал. Для

підприємств оборонно-промислового та авіаційного сектору це особливо важливо, оскільки рішення про співпрацю приймається переважно на основі підтверджених технічних переваг, кейсів виконаних робіт та експертизи персоналу. Відсутність інформаційної відкритості ускладнює доступ потенційних клієнтів до детальної інформації про послуги заводу, підвищує бар'єр першого контакту та зменшує кількість комерційних запитів.

Створення майданчиків у соціальних мережах (LinkedIn, Facebook, YouTube) забезпечить двосторонню комунікацію з клієнтами та партнерами, дозволить оперативно інформувати ринок про оновлення, модернізаційні проєкти, тендерні перемоги, запуск нових технологій та послуг. Соцмережі також виконують функцію каталогу компетенцій, візуального портфолію та репутаційного доказу професійності підприємства – саме через такі майданчики формується перше враження та відбувається початкове знайомство з брендом.

Наявність digital-каналів дозволяє підприємству розширити охоплення аудиторії, зменшити залежність від офлайн-каналів збуту та збільшити частку inbound-звернень. Крім того, системна активність у цифровому середовищі сприяє покращенню HR-бренду, полегшує рекрутинг інженерних кадрів та підвищує інтерес молодих спеціалістів до підприємства. Це особливо актуально з огляду на виявлену у SWOT-аналізі проблему дефіциту кваліфікованого персоналу та високу конкуренцію за фахівців на ринку. Отже, формування онлайн-присутності ТОВ «Одеський авіаційний завод» є стратегічно необхідним кроком, який дозволить:

- підвищити впізнаваність бренду та рівень довіри до підприємства;
- створити відкриті канали комунікації з клієнтами та партнерами;
- забезпечити регулярний інформаційний супровід діяльності заводу;
- покращити імідж підприємства та підсилити позиціонування на ринку;
- сформувати умови для генерації нових комерційних звернень і контрактів.

З метою практичної реалізації заходу зі створення онлайн-присутності необхідно визначити перелік digital-інструментів, що забезпечуватимуть системну комунікацію підприємства з цільовою аудиторією та підтримуватимуть подальше просування бренду. Онлайн-активність повинна будуватися не фрагментарно, а на

основі чітко структурованої системи дій, що охоплюють створення офіційних майданчиків у соціальних мережах, формування візуального медіаконтенту, використання таргетованої реклами, PR-публікації, email-взаємодію з партнерами, HR-комунікації та аналітику результатів. Це дозволить забезпечити регулярне інформаційне охоплення ринку, підвищити впізнаваність підприємства, сформувати репутаційний капітал та створити основу для залучення нових запитів. У таблиці 3.3 подано інструменти формування онлайн-присутності ТОВ «Одеський авіаційний завод» із визначенням платформ реалізації, змісту робіт та очікуваних результатів від їх впровадження.

Таблиця 3.3

Розрахунок економічного ефекту від впровадження веб-сайту

Напрямок digital-активності	Платформа/інструмент	Зміст робіт	Очікуваний результат
Створення сторінок у соцмережах	LinkedIn, Facebook, YouTube	Реєстрація сторінок, бренд-оформлення, наповнення профілів інформацією про підприємство	Формування офіційних комунікаційних каналів, доступність інформації для партнерів та клієнтів
Візуальний контент	Фото- і відеозйомка виробництва	Зйомка процесів, презентація обладнання, демонстрація кейсів	Підвищення наочності компетенцій підприємства, репутаційний ефект
Таргетована реклама	Facebook/Instagram Ads, LinkedIn Ads	Рекламні кампанії для залучення B2B-аудиторії, лід-генерація	Розширення охоплення, залучення нових звернень і запитів
PR-комунікації	Галузеві ЗМІ, профільні портали	Публікації про підприємство, інтерв'ю, огляди проєктів	Підвищення іміджу, закріплення експертного статусу
Email-маркетинг	Розсилки для партнерів та клієнтів	Інформування про нові послуги, акції, запрошення на події	Підтримка взаємодії з існуючою базою, повторні замовлення
HR-комунікації	LinkedIn, Facebook, розділ «Кар'єра»	Публікація вакансій, стажувань, історій співробітників	Підвищення привабливості підприємства для кандидатів
Аналітика та контроль ефективності	Google Analytics, Meta Business Suite	Моніторинг охоплення, конверсій, активності підписників	Дані для корегування digital-стратегії та оптимізації бюджету

Джерело: складено автором.

Аналіз даних таблиці 3.3 показує, що впровадження онлайн-присутності підприємства є комплексним процесом, який охоплює не лише створення інформаційних каналів, а й розробку контенту, застосування рекламних інструментів та подальшу оцінку результативності. Соціальні мережі виступають ключовою точкою входу для потенційних партнерів, оскільки дають можливість швидко ознайомитися з діяльністю заводу, перевірити його експертність та отримати перше враження про підприємство. Візуальний контент формує довіру та демонструє практичні кейси, що є особливо важливим для B2B-ринку, де рішення про співпрацю часто базується на технічних можливостях та реальних прикладах виконаних робіт. Таргетована реклама дозволяє керовано залучати нових клієнтів і працює як механізм розширення охоплення, тоді як PR-комунікації підсилюють репутаційний статус підприємства, забезпечуючи присутність у професійному середовищі.

Паралельно email-комунікації підтримують постійний зв'язок із наявними партнерами, що сприяє підвищенню повторних замовлень та розширенню співпраці. HR-напрямок формує позитивний образ роботодавця, що допомагає вирішити проблему професійного кадрового дефіциту, виявлену у SWOT-аналізі. Завершальним елементом виступають аналітичні інструменти, які забезпечують вимірювання ефективності digital-активності та дозволяють коригувати маркетингові дії на основі даних, а не інтуїції. Таким чином, інтеграція зазначених інструментів створює замкнену систему цифрового просування, де кожен елемент посилює інший, забезпечуючи сталий розвиток бренду та формування потенційних клієнтських потоків.

Системне впровадження онлайн-присутності здатне суттєво змінити модель взаємодії підприємства з ринком: підвищити рівень впізнаваності, скоротити шлях клієнта від пошуку інформації до подачі запиту, збільшити частку цільових звернень та сформувати довгострокові партнерства. Це не лише підтримує реалізацію маркетингової стратегії підприємства, а й створює ґрунт для зростання економічних показників, що підтверджує доцільність впровадження digital-каналів

у загальну систему управління маркетинговою діяльністю ТОВ «Одеський авіаційний завод».

Для реалізації стратегії формування онлайн-присутності підприємства необхідне створення відповідної організаційної та функціональної основи, що забезпечить системність маркетингових дій, регулярність публікацій та безперервність комунікацій з потенційними клієнтами. Першим кроком має стати введення в штат посади маркетолога, відповідального за контент-планування, управління соціальними мережами, взаємодію з підрядниками, підготовку матеріалів для сайту та моніторинг результатів рекламних кампаній. Наявність спеціаліста у штаті дозволить перейти від епізодичної комунікації до структурованої SMM-політики та забезпечити оперативну реакцію на ринкові події й запити замовників.

Організаційно процес впровадження digital-комунікацій передбачає формування контент-плану на 3-6 місяців, встановлення частоти публікацій (мінімум 6-8 постів щомісяця), створення візуальних шаблонів у єдиному корпоративному стилі, підготовку технічних статей, кейсів виконаних робіт та новин підприємства. Для стабільного контент-виробництва необхідно забезпечити фото- та відео-фіксацію виробничих процесів, обладнання, результатів ремонту, участі у виставках, що підвищуватиме довіру аудиторії та демонструватиме експертизу.

Адміністративна частина організації процесу включає створення доступів та інтеграцію акаунтів Facebook, LinkedIn та YouTube, визначення відповідальних осіб за погодження матеріалів та затвердження tone-of-voice бренду. Маркетолог здійснюватиме аналітичне відстеження ключових показників ефективності, таких як охоплення, кількість запитів, CTR, CPL та рентабельність рекламних вкладень. За потреби до процесу контент-виробництва можуть залучатися сторонні підрядники – дизайнер, таргетолог, копірайтер, однак координаційний центр управління комунікаціями повинен залишатися всередині підприємства. Організаційна модель реалізації digital-стратегії має базуватися на поєднанні внутрішнього управління та зовнішнього спеціалізованого підсилення, що

дозволить забезпечити сталість маркетингових активностей, нарощування інформаційної присутності бренду та безперервний розвиток клієнтських комунікацій у цифровому середовищі.

Впровадження digital-комунікацій вимагає не лише організаційних змін та наявності відповідального фахівця, але й чіткого фінансового планування. Для забезпечення стабільності контенту, регулярності публікацій та якісної роботи з аудиторією необхідно закласти витрати на виробництво візуальних матеріалів, рекламу, адміністративну підтримку сторінок, а також оплату праці маркетолога, який координуватиме процес і забезпечуватиме системність маркетингової діяльності протягом року. Саме довгостроковий підхід дозволяє сформувати впізнаваність бренду, наростити комунікаційну присутність, отримати воронку звернень та підвести підприємство до реального приросту комерційних контрактів. З огляду на викладене, доцільним є формування річного бюджету впровадження онлайн-присутності ТОВ «Одеський авіаційний завод». В таблиці 3.4 подано узагальнену структуру витрат на розвиток digital-напрямку з урахуванням розробки фірмового стилю, рекламної активності, медіавиробництва та оплати праці штатного маркетолога разом із обов'язковими відрахуваннями.

Таблиця 3.4

Бюджет впровадження digital-присутності ТОВ «Одеський авіаційний завод»

Стаття витрат	Зміст робіт	Сума, грн.
Розробка фірмового стилю та дизайн-системи	Фірмові кольори, шрифти, шаблони для постів, брендбук	40000
Фото- та відео-контент	Професійна зйомка виробництва, монтаж роликів, обробка фото	18000
Таргетована реклама	Facebook/Instagram/LinkedIn Ads (річний рекламний бюджет)	24000
Ведення SMM (аутсорс або часткова підтримка)	Адміністрування соцмереж, публікації, модерація	30000
Заробітна плата маркетолога (12 міс.)	30000 грн. × 12 місяців	360000
Відрахування ЄСВ (22%)	$360000 \times 0,22$	79200
Додаткові витрати	Копірайтинг, дизайн матеріалів, технічна підтримка	1000
Загальна сума витрат за рік		561200

Джерело: розраховано автором.

Розрахований річний бюджет впровадження digital-комунікацій ТОВ «Одеський авіаційний завод» свідчить, що найбільшу частку витрат формують людські ресурси – заробітна плата маркетолога разом із обов'язковими відрахуваннями. Це логічно, адже саме маркетолог виступає ключовою фігурою, яка забезпечує системність онлайн-активності: планує контент, координує розробку візуальних матеріалів, налаштовує рекламні кампанії, аналізує їх результати, відповідає за взаємодію з аудиторією та адаптацію комунікацій під потреби різних цільових сегментів. Іншими словами, оплата праці фахівця – це не просто стаття витрат, а інвестиція в управління маркетингом, без якого навіть якісний контент і реклама не дадуть сталого ефекту. Важливим елементом бюджету є витрати на розробку фірмового стилю, які включають створення логотипу, базових елементів візуальної айдентики, шаблонів для публікацій і презентацій. Ці вкладення мають довгостроковий характер, оскільки сформований візуальний образ використовується не лише в digital-комунікаціях, а й у презентаційних матеріалах, комерційних пропозиціях, на виставках та в діловому листуванні. Завдяки цьому забезпечується впізнаваність бренду, єдність візуального поля та професійне сприйняття підприємства з боку потенційних замовників і партнерів. Тобто дана стаття витрат формує «обличчя» підприємства в інформаційному середовищі.

Окрему групу становлять витрати, пов'язані з виробництвом контенту та підтримкою активності в соціальних мережах: створення фото- й відеоматеріалів, дизайн публікацій, адміністрування сторінок, запуск рекламних оголошень. Ці витрати мають операційний, регулярний характер, але саме вони забезпечують живу присутність бренду в інформаційному просторі. Завдяки їм підприємство отримує можливість демонструвати свої виробничі потужності, кейси виконаних робіт, участь у проєктах, коментувати галузеві події та формувати довіру через відкритість. Рекламний бюджет, навіть у відносно помірному обсязі, дозволяє збільшити охоплення цільової аудиторії, привернути увагу нових контактів та

перевести частину трафіку в реальні запити щодо співпраці. Сукупний обсяг річних витрат на впровадження онлайн-присутності виглядає економічно обґрунтованим з огляду на специфіку промислового підприємства B2B-сегменту. Навіть залучення одного-двох додаткових контрактів завдяки підвищенню впізнаваності бренду, прозорості інформації про підприємство та активізації комунікацій здатне повністю компенсувати зазначені інвестиції. Важливо й те, що більшість витрат має мультиплікативний ефект: створений фірмовий стиль і професійно оформлені сторінки продовжують працювати на підприємство впродовж кількох років, а налагоджені процеси роботи маркетолога формують основу для подальшого нарощування маркетингової активності без пропорційного зростання витрат.

Структура витрат, наведена в таблиці, демонструє збалансований підхід: поєднання одноразових інвестицій (айдентика, налаштування каналів) із регулярними операційними витратами (заробітна плата, контент, реклама), що в комплексі створює передумови для формування стійкої, керованої digital-присутності ТОВ «Одеський авіаційний завод» і згодом – для зростання обсягів замовлень та зміцнення ринкових позицій підприємства.

Для підтвердження економічної доцільності впровадження заходу з формування digital-присутності підприємства доцільно здійснити прогноз річної фінансової віддачі від цього інвестиційного рішення. Оцінювання ефекту базується на припущенні, що запуск онлайн-каналів комунікації (соціальні мережі, email-розсилки, профільні майданчики) забезпечить постійний приплив потенційних замовників, збільшить кількість комерційних звернень та підвищить конверсію переговорів у підписання контрактів. З урахуванням промислової специфіки діяльності, високого середнього чеку та довгостроковості співпраці у B2B-сегменті, прогнозована кількість угод може забезпечити суттєве зростання прибутковості. Виходячи з цього, розрахуємо очікуваний річний економічний ефект від реалізації digital-заходу (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Розрахунок річного економічного ефекту від digital-присутності ТОВ
«Одеський авіаційний завод»

Показник	Розрахунок	Значення
Кількість вхідних звернень (лідів)	$20/\text{міс.} \times 12$	240 звернень/рік
Ліди, що переходять у переговори	$240 \times 25\%$	60 лідів/рік
Укладені контракти	$60 \times 20\%$	12 контрактів/рік
Середній чистий прибуток з контракту	-	220000 грн.
Загальний прибуток за рік	12×220000	2640000 грн.
Річні маркетингові витрати	-	561200 грн.
Чистий економічний ефект	$2640000 - 561200$	2078800 грн./рік
Рентабельність (ROI)	$2078800 / 561200 \times 100\%$	370%
Строк окупності	$561\,200 / 220\,000$	3 місяці

Джерело: розраховано автором.

Отримані результати демонструють високу економічну доцільність упровадження digital-комунікацій для ТОВ «Одеський авіаційний завод». Прогнозований валовий дохід у розмірі 2100000 грн. на рік за умови укладання лише чотирьох контрактів підтверджує здатність онлайн-присутності генерувати стабільний потік комерційних заявок та відкривати доступ до ширшого кола клієнтів, включаючи потенційних замовників, які не були охоплені традиційними каналами взаємодії. Навіть з урахуванням річних витрат у 716000 грн., чистий економічний ефект становить 1384000 грн., що свідчить про високу окупність проекту та короткий період повернення інвестицій.

Фактично digital-комунікації стають не просто інформаційним інструментом, а джерелом реальної комерційної вигоди, що здатне зміцнити ринкову позицію підприємства, зменшити залежність від тендерних закупівель і забезпечити додатковий канал залучення клієнтів. Отриманий економічний результат підтверджує, що інвестиції в маркетингову інфраструктуру не лише відшкодовуються, а й формують значний прибутковий приріст у середньостроковій перспективі. У поєднанні зі створенням офіційного сайту та подальшим розвитком бренду digital-напряму може стати одним із ключових драйверів зростання підприємства та його конкурентної стійкості на ринку авіаційних послуг.

3.3. Галузева виставка як інструмент посилення бізнесу

Участь у спеціалізованих промислових виставках є одним із найефективніших інструментів B2B-маркетингу для підприємств машинобудівного та оборонно-промислового сектору. На відміну від цифрових каналів комунікації, де контакт із потенційним клієнтом є опосередкованим, виставкові заходи забезпечують можливість безпосереднього спілкування, демонстрації виробничих можливостей, технологічних рішень, рівня компетенцій та реальних результатів роботи підприємства. Саме живе представлення технічних продуктів та інжинірингових послуг найкраще формує довіру до бренду та сприяє встановленню партнерських відносин, адже для прийняття рішень у промисловому секторі ключовими є технічні докази, репутація та компетентність виконавця.

Враховуючи специфіку ТОВ «Одеський авіаційний завод», яке працює в сегменті ремонту, модернізації та виробництва авіаційних вузлів і комплектуючих, участь у галузевих промислових виставках є стратегічно доцільним напрямом підсилення маркетингової діяльності. Саме такі заходи дозволяють виходити на нові ринки, налагоджувати співпрацю з промисловими компаніями, технічними партнерами, постачальниками, а також підвищувати рівень публічності бренду.

Для реалізації цього напрямку пропонується участь підприємства у Міжнародному промисловому форумі 2026, що є найбільшою щорічною виставкою промислового комплексу України та об'єднує виробників машинобудівного, металургійного, оборонного та суміжних секторів. Формат виставки дозволяє продемонструвати зразки продукції, представити технічні рішення, провести переговори із потенційними замовниками та отримати реальні комерційні контакти. Такий захід є не лише іміджевим, але й економічно орієнтованим, адже участь у форумі може забезпечити укладання нових контрактів, розширення клієнтської бази, залучення партнерів та підвищення впізнаваності підприємства на ринку.

Участь ТОВ «Одеський авіаційний завод» у Міжнародному промисловому форумі 2026 відкриває для підприємства широкі можливості як у маркетинговому,

так і в комерційному вимірах. Передусім виставка забезпечує підприємству вихід на цільову аудиторію, що складається з представників машинобудівних, інженерних, авіаційних, оборонно-промислових та суміжних галузей. Це створює умови для налагодження прямих контактів із потенційними замовниками, які зазвичай приймають рішення на підставі реальних технічних характеристик, демонстрації компетентності та рівня виробничої бази підрядника. Підприємство отримує можливість презентувати свої технологічні рішення, зразки виконаних робіт, а також продемонструвати ефективність ремонтно-відновлювальних процесів у форматі, що викликає довіру та підсилює репутацію.

Крім того, участь у виставці сприяє підвищенню впізнаваності бренду, розширенню кола ділових партнерів і формуванню позитивного іміджу на національному та міжнародному рівнях. Присутність на такому заході розглядається ринком як показник активності, стабільності та відкритості підприємства, що важливо для комунікацій у B2B-секторі. Виставка створює можливість не лише залучати нові контакти, але й зміцнювати відносини з існуючими партнерами, обговорювати перспективи співпраці та презентувати нові напрямки діяльності.

Окремою вигодою є можливість аналізу конкурентного середовища. Підприємство отримує доступ до інформації про технології, які зараз розвиваються у галузі, про нові продукти конкурентів, їх маркетингові підходи та виставкову активність. Це дозволяє коригувати власну стратегію розвитку, визначати перспективні напрямки модернізації та більш обґрунтовано планувати інвестиції. Також підприємство може побачити попит на ті чи інші рішення в режимі реального часу, адже реакція відвідувачів виставки є цінним практичним індикатором актуальності пропозицій. Не менш важливою є можливість безпосереднього продажу або попереднього узгодження контрактів. На подібних заходах часто відбувається первинне узгодження технічних умов, отримання комерційних запитів, домовленості про зустрічі, переговори та тестування продукції. У промисловому секторі саме такі контакти формують основу

довгострокових партнерств, що можуть забезпечити підприємству стабільні замовлення та фінансове зростання.

Участь у галузевій виставці створює для ТОВ «Одеський авіаційний завод» поєднання іміджевих, маркетингових та економічних вигод, які працюють на зміцнення конкурентних позицій підприємства та формування нового кола можливостей для розвитку бізнесу.

Стратегічні цілі участі ТОВ «Одеський авіаційний завод» у Міжнародному промисловому форумі 2026 визначаються необхідністю підвищення ринкової позиції підприємства, формування довгострокових ділових зв'язків та розширення клієнтської бази. Насамперед участь у виставці спрямована на встановлення комунікацій із потенційними замовниками, які здійснюють технічні закупівлі, модернізацію обладнання або пошук підприємств, здатних виконувати ремонтно-відновлювальні роботи на високому технологічному рівні. Це створює можливість для підприємства безпосередньо презентувати власні інженерні рішення та виробничі компетенції, що часто є вирішальним фактором у сфері промислового B2B. Не менш важливою стратегічною метою виступає підвищення впізнаваності бренду та формування позитивного іміджу підприємства в галузевій спільноті. Присутність на масштабній виставці демонструє відкритість, активність і стабільність компанії, а також підсилює її позиціонування як надійного партнера у сфері ремонту й модернізації авіаційної техніки. Іміджевий компонент відіграє особливу роль у роботі з великими корпоративними та державними замовниками, для яких статус і репутація підприємства є критично важливими. Участь у виставці також дає змогу підприємству здійснювати активний моніторинг ринку, відстежувати технологічні тенденції та аналізувати конкурентні пропозиції. Це важливо для коригування маркетингової стратегії, оновлення технічних рішень та визначення перспективних напрямів інвестування. Виставковий простір стає майданчиком, де підприємство має можливість порівняти власний рівень технологічної досконалості з галузевими лідерами та визначити точки розвитку. Окремим стратегічним завданням є формування комерційних перспектив на найближчий період. Виставка забезпечує доступ до контактів, які можуть

трансформуватися у переговори, запрошення до участі в тендерних процедурах або укладання контрактів. Особливо важливим є те, що такі контакти виникають у професійному середовищі, де присутні саме ті клієнти й партнери, для яких продукція та послуги підприємства мають реальну цінність. Участь у галузевій виставці виконує не лише презентаційну, а й чітко виражену стратегічну функцію, поєднуючи іміджеві завдання, формування комерційного потенціалу, дослідження ринку та розвиток ділових відносин. Це перетворює виставкову активність на важливий елемент системи управління маркетинговою діяльністю підприємства.

Участь ТОВ «Одеський авіаційний завод» у Міжнародному промисловому форумі 2026 потребує ретельного фінансового планування, оскільки виставкові заходи такого масштабу передбачають широкий спектр організаційних та операційних витрат. Формування повноцінної присутності на галузевій виставці включає не лише оренду площі, але й створення професійного брендovanого стенду, підготовку презентаційних матеріалів, забезпечення логістики обладнання та відрядження персоналу. Водночас правильне структурування бюджету дозволяє підприємству оцінити реальні фінансові потреби заходу, визначити доцільність інвестицій і спрогнозувати обсяг необхідних ресурсів для досягнення поставлених стратегічних цілей.

З огляду на те, що Міжнародний промисловий форум є однією з провідних виставок інженерної та оборонно-промислової галузі в Україні, участь у ньому потребує відповідної підготовки та якісного представлення підприємства. ТОВ «Одеський авіаційний завод» планує представити свої компетенції, технічні рішення та виробничі можливості у форматі стендової експозиції площею 10–12 м². Додаткові витрати пов'язані з виготовленням презентаційних матеріалів, розробленням візуального контенту, а також забезпеченням поїздки трьох представників заводу, які будуть відповідальні за комунікацію з потенційними замовниками, демонстрацію рішень і ведення переговорів.

Усі витрати, пов'язані з участю у виставці, доцільно узагальнити у структурованому вигляді. Це дозволить не лише прозоро визначити необхідний бюджет, але й забезпечити подальший аналіз економічної ефективності заходу. У

таблиці 3.6 наведено деталізований розрахунок витрат на участь ТОВ «Одеський авіаційний завод» у виставці «Міжнародний промисловий форум 2026».

Таблиця 3.6

Бюджет участі ТОВ «Одеський авіаційний завод» у Міжнародному
промисловому форумі 2026

Стаття витрат	Зміст	Сума, грн.
Оренда виставкової площі	Стенд площею 10-12 м ² , базова комплектація	45000
Будівництво та оформлення стенду	Дизайн, конструкції, бренд-оформлення, монтаж	70000
Виготовлення рекламних матеріалів	Каталоги, буклети, банери, друковані матеріали	20000
Презентаційні матеріали	Відео-презентація, портфоліо, технічні демонстрації	15000
Транспортні витрати	Доставка обладнання, матеріалів, логістика	12000
Командировочні витрати персоналу	Проїзд і проживання 3 представників (3 дні)	45000
Реєстраційний внесок	Участь у виставці, доступ до бізнес-заходів	10000
Додаткові витрати	Непередбачені технічні та організаційні витрати	8000
Разом витрати		225000

Джерело: розраховано автором.

Проведений розрахунок витрат на участь ТОВ «Одеський авіаційний завод» у Міжнародному промисловому форумі 2026 свідчить про те, що захід є фінансово відчутним, але цілком керованим з погляду бюджетного навантаження. Найбільшу частку в загальній сумі становлять витрати, безпосередньо пов'язані з забезпеченням присутності підприємства на виставковому майданчику: оренда стенду площею 10-12 м², реєстраційний внесок, розробка та виготовлення виставкового стенду, а також транспортні та відрядні витрати трьох представників заводу. Саме ці статті формують базову інфраструктуру участі у виставці й забезпечують можливість повноцінної комунікації з цільовою аудиторією, ведення переговорів та презентації послуг підприємства.

Окремий блок становлять витрати на виготовлення презентаційних і рекламно-інформаційних матеріалів (буклети, каталоги, візитівки, банери тощо). Попри відносно меншу питому вагу у загальному бюджеті, ця складова є критично

важливою з позицій маркетингового ефекту: якісний поліграфічний контент підсилює сприйняття бренду, дозволяє потенційним клієнтам забрати інформацію про підприємство для подальшого опрацювання, а також формує враження про рівень організації роботи заводу. Витрати на логістику обладнання й матеріалів слід розглядати як необхідний супровідний елемент, без якого неможливо забезпечити цілісну та професійну демонстрацію можливостей підприємства.

Значущим напрямом є витрати на проїзд, проживання та добові для представників підприємства. Вони є виправданими, оскільки саме компетентні фахівці забезпечують змістовне наповнення участі у виставці: проводять переговори, презентують технічні рішення, відповідають на запитання потенційних замовників та партнерів. Фактично ці витрати трансформуються у сформовані ділові контакти, попередні домовленості та потенційні контракти, що й формує основу економічного ефекту від участі у форумі. Важливо, що загальний обсяг витрат має разовий характер, тоді як очікуваний результат (залучення нових замовлень, посилення репутації, розширення клієнтської бази) може проявлятися протягом кількох років.

Структура витрат на участь у галузевій виставці є логічною та збалансованою: найбільша частина коштів спрямовується на забезпечення фізичної присутності та представлення бренду, а додаткові витрати – на комунікаційну підтримку та створення комфортних умов для роботи представників підприємства протягом заходу. Такий розподіл бюджету дозволяє розглядати участь ТОВ «Одеський авіаційний завод» у Міжнародному промисловому форумі як інвестиційний проєкт маркетингового характеру, який має не лише прямий потенціал окупності через нові контракти, але й суттєвий іміджевий та стратегічний ефект у контексті зміцнення позицій підприємства на ринку промислових і оборонних послуг.

Оцінювання економічного ефекту участі ТОВ «Одеський авіаційний завод» у Міжнародному промисловому форумі є необхідною умовою обґрунтованого прийняття управлінських рішень щодо доцільності такого маркетингового заходу. На відміну від іміджевих оцінок, розрахунок очікуваних фінансових результатів

дозволяє співставити витрати на участь у виставці з потенційними доходами від укладених контрактів, сформованого портфеля замовлень та розширення клієнтської бази. Для промислового підприємства, яке працює у B2B-сегменті, участь у галузевих форумах виступає не лише комунікаційною активністю, а й інструментом прямого продажу послуг, генерації лідів та запуску довгострокових проєктів. Саме тому доцільно кількісно оцінити очікуваний річний економічний ефект від участі у Міжнародному промисловому форумі 2026, врахувавши прогнозовану кількість нових контрактів, їх середню вартість та маржинальність, а також понесені витрати на організацію стенда й представництво підприємства (Табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Розрахунок річного економічного ефекту від участі ТОВ «Одеський авіаційний завод» у Міжнародному промисловому форумі

Показник	Позначення	Значення
Кількість нових контрактів	N	3
Середня вартість одного контракту, грн.	P_k	5500000
Загальний додатковий обсяг реалізації, грн.	$Q_{\text{дод}} = N \times P_k$	16500000
Рентабельність контрактів, %	r	18%
Додатковий прибуток, грн.	$\Pi_{\text{дод}} = Q_{\text{дод}} \times r / 100$	2970000
Витрати на участь у виставці, грн.	$V_{\text{вист}}$	206000
Чистий економічний ефект, грн.	$E = \Pi_{\text{дод}} - V_{\text{вист}}$	3100000

Джерело: розраховано автором.

Результати розрахунку річного економічного ефекту від участі ТОВ «Одеський авіаційний завод» у Міжнародному промисловому форумі свідчать, що цей захід є не просто іміджевим, а економічно доцільним та високорентабельним інструментом розвитку бізнесу. Сумарний додатковий прибуток, який може бути отриманий у результаті участі у виставці, суттєво перевищує обсяг понесених витрат. Річний економічний ефект у розмірі близько 3100000 грн. демонструє, що виставкова активність здатна швидко окупити витрати на оренду стенду, оформлення експозиції, проїзд і проживання представників підприємства,

поліграфію та інші організаційні потреби, формуючи відчутний внесок у загальний фінансовий результат підприємства.

Важливо підкреслити, що в розрахунках враховано лише прямий економічний ефект у вигляді додаткового прибутку від нових контрактів, тоді як непрямі вигоди – розширення клієнтської бази, посилення репутації, встановлення партнерських зв'язків, зростання впізнаваності бренду на загальнонаціональному рівні – залишаються поза межами кількісної оцінки, але мають стратегічне значення. Це означає, що фактичний сукупний ефект від участі у Міжнародному промисловому форумі може бути ще вищим, особливо в середньостроковій перспективі, коли перші успішні контракти трансформуються у повторні замовлення та довгострокове співробітництво. У цьому контексті участь у виставці доцільно розглядати як інвестицію не лише у поточний прибуток, але й у зміцнення ринкових позицій підприємства, посилення його переговорних можливостей та формування статусу активного, відкритого до співпраці гравця промислового ринку України. Враховуючи поєднання відносно невисоких витрат та суттєвого очікуваного ефекту, участь у Міжнародному промисловому форумі може стати одним із ключових елементів маркетингової стратегії заводу та логічно доповнює заходи зі створення веб-сайту і розвитку digital-комунікацій.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі дипломної роботи було сформовано та обґрунтовано комплекс напрямів удосконалення управління маркетинговою діяльністю ТОВ «Одеський авіаційний завод», які ґрунтуються на виявлених проблемах і стратегічних потребах підприємства. Аналіз, проведений у попередньому розділі, засвідчив низьку комунікаційну активність, відсутність офіційних цифрових каналів, слабку публічну репрезентацію бренду та недостатню інтегрованість підприємства у галузевий інформаційний простір. Це зумовило необхідність формування сучасної, системної та багатоаспектної маркетингової інфраструктури,

орієнтованої на розширення клієнтської бази, підвищення довіри та збільшення обсягів реалізації промислових послуг.

Першим напрямом удосконалення визначено створення та запуск офіційного веб-сайту як базового елемента цифрової присутності підприємства. Веб-ресурс виконує ключові функції: інформування, презентація компетентності, формування довіри, лідогенерація та підтримка продажів. У межах підрозділу розроблено структуру сайту, визначено його функціональне наповнення та механізм впровадження. Проведений економічний розрахунок показав високу доцільність проєкту: при одноразових інвестиціях у розмірі 104 тис. грн. очікуваний річний дохід від нових контрактів становить 4,5 млн. грн., що забезпечує строк окупності менше одного року. Крім фінансового результату, сайт формує значний соціальний ефект – підвищення прозорості діяльності, репутаційної привабливості, покращення HR-іміджу та інтеграцію підприємства у професійне середовище.

Другим напрямом удосконалення маркетингової діяльності визначено розбудову системної онлайн-присутності, що включає створення сторінок у соціальних мережах, виробництво візуального контенту, таргетовану рекламу, PR-активності, email-комунікації та HR-маркетинг. У межах заходу запропоновано введення до штатного розпису посади маркетолога, який відповідатиме за планування, реалізацію та контроль digital-активностей. Річний бюджет створення та підтримки онлайн-комунікацій становить 561,2 тис. грн., а прогнозований чистий економічний ефект – близько 2,08 млн. грн., що свідчить про високу рентабельність та короткий строк окупності. Формування онлайн-присутності дозволяє підприємству посилити бренд, розширити канали залучення клієнтів, зменшити залежність від офлайн-комунікацій та підвищити конкурентоспроможність на промисловому ринку.

Третім напрямом удосконалення визначено участь підприємства у Міжнародному промисловому форумі 2026 – найбільшій галузевій виставці України. Участь у форумі створює можливість безпосередньої взаємодії з цільовою аудиторією, презентації технічних рішень, демонстрації виробничих можливостей, налагодження партнерств та збору комерційних контактів. Загальний бюджет

участі підприємства становить 225 тис. грн., тоді як прогнозований річний економічний ефект – близько 3,1 млн. грн. Крім фінансових показників, участь у виставці формує значний іміджевий і стратегічний ефект: підвищення впізнаваності бренду, доступ до нових ринкових можливостей, аналіз конкурентного середовища та зміцнення репутації підприємства як надійного партнера у сфері авіаремонтних та інженерних послуг.

У сукупності запропоновані заходи формують комплексну систему розвитку маркетингової діяльності ТОВ «Одеський авіаційний завод». Створення веб-сайту, впровадження digital-комунікацій та участь у галузевих виставках не є ізольованими інструментами – вони доповнюють один одного та створюють єдину маркетингову платформу, здатну забезпечити підприємству стійкий приріст клієнтської бази, підвищення рівня довіри, посилення ринкових позицій та зростання комерційної ефективності. Реалізація запропонованих напрямів дозволяє трансформувати маркетингову діяльність із несистемної та фрагментарної у структурований, аналітично керований та стратегічно орієнтований процес, що відповідає сучасним вимогам B2B-промислового ринку.

ВИСНОВКИ

У ході дослідження послідовно уточнено теоретико-методичні засади управління маркетингом на промисловому підприємстві, здійснено поглиблений аналіз діяльності ТОВ «Одеський авіаційний завод», виявлено проблеми у сфері маркетингу та обґрунтовано конкретні практичні заходи з підвищення ефективності маркетингової діяльності з розрахунком їх економічної та соціальної результативності.

Теоретичний блок роботи дав змогу узагальнити сучасні підходи до розуміння сутності маркетингової діяльності промислових підприємств, зокрема у B2B-сегменті. Уточнено зміст понять «управління маркетинговою діяльністю», «маркетинговий потенціал підприємства», «маркетингові комунікації промислового підприємства», акцентовано увагу на специфіці маркетингу в промисловому та авіаційному секторі, де ключову роль відіграють довгострокові партнерські відносини, участь у тендерах, технічна аргументація пропозицій і репутаційний капітал. Систематизовано підходи до оцінювання результативності маркетингу – від класичних фінансових показників прибутковості та рентабельності до індикаторів конкурентоспроможності, комунікаційної активності та якості роботи з клієнтськими сегментами. Це забезпечило теоретичну основу для подальшого прикладного аналізу.

Здійснено глибоку організаційно-економічну характеристику ТОВ «Одеський авіаційний завод», яка підтвердила його значущу роль у вітчизняній авіаційній та оборонній галузі. Історичний розвиток підприємства, багаторічний досвід у сфері авіаремонту та модернізації літаків, участь у виконанні оборонних замовлень формують потужний виробничий і технологічний потенціал. Фінансово-економічний аналіз за 2021-2023 рр. засвідчив суттєве нарощування ресурсної бази: валюта балансу зросла більш ніж удвічі, спостерігається збільшення як необоротних, так і оборотних активів, що свідчить про активізацію діяльності, модернізацію основних фондів та розширення операційної бази. Одночасно виявлено і проблемні аспекти структури капіталу – низьку частку власних джерел

фінансування, високу залежність від поточних зобов'язань, недостатній рівень абсолютної ліквідності, що підвищує ризики фінансової стійкості та вимагає уважного управління грошовими потоками. Аналіз фінансових результатів показав позитивну динаміку доходів і прибутковості: чистий дохід від реалізації, операційний та чистий прибуток зростали досить високими темпами, покращилися показники рентабельності продажів, операційної діяльності та власного капіталу.

Оцінка маркетингового середовища із застосуванням STEP- та SWOT-аналізу показала, що зовнішні умови функціонування ТОВ «Одеський авіаційний завод» є складними, але містять значні можливості. Найвагомішими чинниками впливу виступають економічні та технологічні фактори: інфляція, зростання вартості матеріалів, валютні коливання, висока капіталомісткість інновацій, а також необхідність постійної модернізації виробництва. Водночас наявність зростання вимог до безпеки авіаперевезень та можливість доступу до сучасних технологій формують сприятливі передумови для розвитку. SWOT-аналіз дозволив поєднати ці фактори з внутрішніми характеристиками підприємства: серед сильних сторін виділено досвід і компетентність у ремонті та модернізації авіатехніки, наявність оборонних замовлень, позитивну динаміку фінансових результатів, високий рівень технологічної спеціалізації; до слабких – низьку частку власного капіталу, підвищену собівартість, кадровий дефіцит та недостатню маркетингову активність. Дослідження конкурентного середовища та порівняльний аналіз із провідними вітчизняними гравцями галузі показали, що ТОВ «Одеський авіаційний завод» займає відносно сильні ринкові позиції. За більшістю критеріїв підприємство наближене до лідерів галузі, що було підтверджено результатами бального оцінювання та побудовою багатокутника конкурентоспроможності. Водночас виявлено, що слабким місцем заводу є маркетингові комунікації та рівень публічної присутності: у той час як конкуренти активніше використовують брендинг, цифрові канали та виставкову діяльність, ТОВ «ОАЗ» залишається менш видимим у інформаційному полі, покладаючись переважно на тендерні механізми та особисті професійні контакти.

На підставі виявлених проблем у третьому розділі сформовано комплекс напрямів удосконалення управління маркетинговою діяльністю ТОВ «Одеський авіаційний завод», що поєднує інструменти цифрової трансформації та активізації офлайн-комунікацій. Ключовими запропонованими заходами є: розробка та запуск офіційного веб-сайту підприємства, формування стійкої онлайн-присутності через digital-комунікації та участь у галузевій виставці «Міжнародний промисловий форум 2026» як інструменті прямого B2B-маркетингу. Для кожного заходу розроблено організаційний механізм впровадження, визначено необхідні ресурси, розраховано економічний та описано соціальний ефекти.

Узагальнюючи результати, можна зробити висновок, що запропоновані у роботі заходи формують взаємодоповнюючу систему вдосконалення управління маркетинговою діяльністю ТОВ «Одеський авіаційний завод». Корпоративний веб-сайт забезпечує інформаційну прозорість і перший дотик клієнта до бренду, digital-присутність формує постійний потік комунікацій і лідогенерації, а участь у галузевій виставці забезпечує глибоку офлайн-взаємодію та укладання контрактів. Разом вони дозволяють перейти від фрагментарного, реагуючого підходу до системного, стратегічно орієнтованого управління маркетингом, що поєднує фінансову ефективність, розвиток бренду та зміцнення конкурентоспроможності підприємства на ринку авіаційних і промислових послуг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамович І. А. Маркетингова діяльність підприємства та контроль за їїреалізацією. *Агросвіт*. 2020. №10. С. 52-56.
2. Аеропакт. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Аеропакт>
3. Акціонерне товариство «Антонов». URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Акціонерне_товариство_«Антонов»
4. Біловодська О. А. Маркетингова політика розподілу та збуту: дослідження сутності ролі та значення. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2017. № 2. С. 85–97.
5. Близнюк В.М. Метрики в цифровому маркетингу підприємств торгівлі. *Електронний журнал «Маркетинг і цифрові технології»*. 2021. Том 5 № 2. С. 36–47.
6. Бойчук І. В. Організація маркетингової діяльності на промислових підприємствах. *Торгівля, комерція, підприємництво*. 2017. Вип.17. С. 71–74.
7. Борисенко О. С. Теоретичні основи та еволюція розвитку комплексу маркетингу. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. № 14. С. 134–141.
8. Верзілова Г. Р. Облікова інтерпретація витрат на торговельного підприємства. *Бізнес-Інформ*. 2020. №3. С. 284–292.
9. Войчак А. В. Дослідження сучасних концепцій маркетингу та маркетингового менеджменту. *Маркетинг в Україні*. 2019. № 4. С. 52–55.
10. Голяш І. Аналіз маркетингових ризиків підприємства. *Економічний аналіз*. 2019. Т. 10(4). С. 59–62.
11. Гречаник О., Хлебнікова Т., Темченко О. (2022). Digital-маркетинг як інструмент антикризового розвитку підприємств. *Економіка та суспільство*, (43). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-78>
12. Гудзь О. Є. Модернізація інформаційного забезпечення корпоративного управління на основі сучасних цифрових технологій. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. № 3 (25). С. 4-12.

13. Гузенко Г. М. Управління та вдосконалення маркетингової діяльності на підприємстві. *Економіка і суспільство*. 2017. № 12. С. 227–234.
14. Жегус О. В. Маркетинг можливостей як сучасна концепція розвитку суб'єктів господарювання в умовах глобальних викликів. *Бізнес Інформ*. 2023. № 8. С. 300–308.
15. Жук О. І. Сучасні підходи до оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства. *Економіка. Проблеми економічного становлення*. 2021. № 2. С. 51–55.
16. Ілляшенко С. М., Шипуліна Ю. С., Ілляшенко Н. С. Маркетингове управління іміджем промислового підприємства. *Маркетинг і цифрові технології*. 2025. Т. 9, № 2. С. 7-21.
17. Ільченко Т., Помазан Л. (2022). Маркетингова комунікаційна політика: сутність та особливості на промисловому підприємстві. *Економіка та суспільство*, (43). URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/8018>
18. Карпенко Н. В., Іваннікова М. М., Білоусько Т. М., Трайно В. М., Захаренко-Селезнєва, А. М. (2022). Маркетинг в галузях та сферах економіки України. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*, (2 (106). С. 96-102.
19. Коноплянникова М. А. Управління маркетинговою діяльністю: поняття, принципи, підходи. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 17. С. 332–336.
20. Котлер Ф. Маркетинг 4.0. Від традиційного до цифрового: підручн. Ф. Котлер, Г. Катарджая, Ї. Сетьяван ; пер. з англ. К. Куницької, О. Замаєвої. Київ: Вид. група КМ-БУКС, 2018. 208 С.
21. Красовька О. Ю. Теоретичні засади концепції «маркетинг-мікс». *Бізнес-навігатор*. 2018. Вип. 3-2 (46). С. 12–15.
22. Ларка Л. (2022). Діагностика ефективності антикризового маркетингу на підприємстві. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки)*, (4). С. 40–43.

23. Лазоренко Л. В. Управління маркетинговою діяльністю підприємства *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 3. С. 13–17.
24. Львівський державний авіаційно-ремонтний завод. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Львівський_державний_авіаційно-ремонтний_завод
25. Мангушев Д., Пихтін А. Застосування інструментів цифрового маркетингу для підвищення ефективності підприємницької діяльності. *Modern Economics*. 2021. №30. С. 147-152.
26. Міжнародний промисловий форум. URL: <https://www.iec-expo.com.ua/pf-2026.html>
27. Міщук Є. В. (2024). Облік, оподаткування та маркетинг промислового підприємства: інтеграція для підвищення ефективності управлінських рішень. *Актуальні питання економічних наук*, (6). URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14580266>
28. Муха Р. А. Особливості здійснення маркетингової діяльності підприємствами. *Ефективна економіка*. 2018. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6315>
29. Нечаєв В. П. Промисловий маркетинг : навч.-метод. посіб. для самост. вивчення дисципліни. Кривий Ріг : МІНЕРАЛ, 2016. 185 с.
30. Носань Н. (2024). Інноваційні маркетингові стратегії сучасного українського підприємства. *Економіка та суспільство*, (59). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-106>
31. ОАЗ ТОВ "ОАЗ". URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/07756801/
32. Одеський авіаційний завод. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Одеський_авіаційний_завод
33. Окландер М. А., Кірсонов М. В. Маркетингова товарна політика: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2020. 246 с.
34. Пачева Н., Лутай, Л. (2023). Стратегічний маркетинг у воєнний та післявоєнний час. *Економіка та суспільство*, (52). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-24>

35. Петренко Д. Діджиталізація в маркетингу: аналіз викликів і можливостей. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 3. С. 96–104.
36. Петрова І., Лойко Є. (2022). Методичні засади розробки маркетингової стратегії підприємства. *Вчені записки Університету «КРОК»*, (1(65), 95–104.
37. Пижьянов С. Застосування методів маркетингових досліджень на промислових підприємствах. *Науковий вісник Міжнародної асоціації науковців. Серія: економіка, управління, безпека, технології*. 2024. №3(2). URL: <https://doi.org/10.56197/2786-5827/2024-3-2-9>
38. Пижьянов С. (2023). Маркетинговий потенціал в економічній діяльності промислових підприємств. *Вчені записки Університету «КРОК»*, (1(69), 101–109.
39. Пілецька С. Т., Петровська С. В. Інструменти маркетингу в антикризовому управлінні. *Економічний вісник Донбасу*. 2020. №2(60). С.158–164.
40. Послуги 8D. URL: <https://8d.com.ua/services>
41. Румик І., Пижьянов, С. (2022). Економічні підходи до функціонування системи маркетингу на промислових підприємствах. *Вчені записки Університету «КРОК»*, (4(68). С. 9-19.
42. Сало Я. В., Волощук Є. О. Розвиток глобальних онлайн-спільнот як інструмент формування лояльності до бренду. *Економіка бізнесу цифрової глобалізації: маркетинг і логістика: Матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції, 21 листопада 2025 р. Одеса: ОНЕУ, 2025. С. 67-69.*
43. Сергієнко О. Нові маркетингові технології просування товару. *Bulletin of Sumy National Agrarian University*. 2021. № 1 (87). С. 29–34.
44. Стратегічні проблеми оновлення промислового виробництва України в сучасних умовах: колективна монографія. За ред. Сударкіної С. П. Харків: Друкарня Мадрид, 2020. 230 с.
45. Токар К. (2024). Теоретичні основи комплексу маркетингу при формуванні конкурентоспроможності підприємства. *Сталий розвиток економіки*, (1(48). С. 273-280.

46. Харківське державне авіаційне виробниче підприємство. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Харківське_державне_авіаційне_виробниче_підприємство

47. Шпак Н. О., Грабович І. В. Підходи до оцінювання ефективності використання інструментів маркетингу підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2022. Вип. 45. С. 84–90.

48. Шпак Н. О., Грабович І. В. Тенденції розвитку інструментарію маркетингу підприємств в умовах диджиталізації. *Бізнес Інформ*. 2021. № 9. С. 259–265.

49. Шпак Н., Грабович, І. (2024). Чинники формування та розвитку цифрового інструментарію маркетингу підприємств. *Економічний простір*, (189). С. 337–343.

50. Шпак Н. О., Грабович І. В. Підходи до оцінювання ефективності використання інструментів маркетингу підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2022. Вип. 45. С. 84–90.

51. Шульга А. О. Напрями удосконалення системи стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності підприємства. *Підприємництво та інновації*. 2022. № 25. С. 110–113.

52. Яківченко А. (2023). Механізм інноваційного маркетингу промислового підприємства у повоєнний період. *Підприємництво та інновації*. 2023. № 26. С. 63–69.

53. Ярош-Дмитренко, Л. (2023). Роль маркетингу у повоєнному відновленні партнерських відносин на ринку B2B. *Економіка та суспільство*, (49). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-44>

54. Яцентюк С. В. Застосування особливостей продукції промислового призначення при формуванні та розвитку брендів промислових підприємств. *Бізнес-інформ*. 2014. № 3. С. 155–159.

55. Odessa Aviation Plant can export and import military goods independently.

URL: <https://odessa-journal.com/public/odessa-aviation-plant-obtained-the-right-to-export-and-import-military-goods-independently>