

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІСОТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
Навчально-науковий інститут бізнесу, менеджменту та маркетингу
Кафедра менеджменту

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
бакалавра

на тему: **Впровадження маркетингового менеджменту на підприємстві**
(за матеріалами ТОВ “Сучасний дім”)

Виконала

(підпис)

ст. гр. МОСЗ-31
Соболевська Є.Р.

(прізвище, ініціали)

Науковий керівник

(підпис)

доц., к.е.н.
Юрків Н.М.

(прізвище, ініціали)

Рецензент

(підпис)

(прізвище, ініціали)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІСОТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ

Навчально-науковий інститут
Кафедра
Спеціальність
ОПП

бізнесу, менеджменту та маркетингу
менеджменту
073 (D3) «Менеджмент»
Менеджмент організацій і адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувачка кафедри менеджменту

_____, к.е.н., доцент Максимець О.В.

“19” лютого 2026 р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА
СТУДЕНТУ**

Соболевській Євгенії Романівні

(прізвище, ім'я, по-батькові у давальному відмінку)

1. Тема роботи: Впровадження маркетингового менеджменту на підприємстві (за матеріалами ТОВ “Сучасний дім”)

керівник КРБ

Юрків Надія Миколаївна доц., к.е.н.

(прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджена наказом по університету від

«19» лютого 2026 р. № C-143

2. Термін подання студентом КРБ

«01» червня 2026 р.

3. Вихідні дані до КРБ:

бухгалтерська та статистична звітність ТОВ “Сучасний дім”, закони України та нормативні акти щодо регулювання діяльності товариств з обмеженою відповідальністю, дані про діяльність ТОВ “Сучасний дім” з YouControl

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (розділи, які потрібно розробити):

Розділ 1. Теоретико-методичні основи маркетингового менеджменту на підприємстві. Розділ 2. Аналіз діяльності ТОВ “Сучасний дім”. Розділ 3. Напрямки впровадження маркетингового менеджменту у ТОВ “Сучасний дім”.

5. Перелік графічного матеріалу: 1 Значення маркетингового менеджменту для підприємств. 2. Функціональна модель маркетингу послуг на підприємствах. 3. Етапи формування організаційної структури управління маркетингом на підприємствах. 4. Основні принципи маркетингового менеджменту на підприємстві. 5. Динаміка прибутків ТОВ “Будівельно-інвестиційна компанія “Сучасний дім”. 6. Індекс цін у будівництві 2020-2025 (до попереднього місяця). 7. Динаміка будівельної активності з обсягами будробіт з 2023 по 2025 р., млрд. грн. 8. Фактори, що стримують будівельну діяльність з 2015 по 2025 р.

6. Консультанти розділів КРБ (за потреби)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання

«19» лютого 2026 р.

Науковий керівник роботи

(підпис)

Юрків Н.М.

(прізвище, ініціали)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи бакалавра	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Оформлення отриманих результатів дослідження діяльності ТОВ “Будівельно-інвестиційна компанія “Сучасний дім” (під час проходження практик)	19.02.2026-08.03.2026	
2	Опрацювання літератури щодо теми дослідження та формування теоретичного розділу	28.02.2026-08.03.2026	
3	Оцінка й аналіз діяльності ТОВ “Будівельно-інвестиційна компанія “Сучасний дім”, написання п. 2.1-2.2 КРБ	09.03.2026-15.03.2026	
4	Оцінка та аналіз можливості покращення діяльності ТОВ “Будівельно-інвестиційна компанія “Сучасний дім”. Написання п. 2.3 КРБ	16.03.2026-29.03.2026	
5	Оцінка та аналіз ринку будівельних послуг в Україні, виявлення проблем	30.03.2026-14.04.2026	
6	Формування рекомендацій щодо можливостей впровадження маркетингового менеджменту у ТОВ “Будівельно-інвестиційна компанія “Сучасний дім”, висновків, оформлення пояснювальної записки	15.04.2026-15.05.2026	
7	Підготовка виступу та оформлення графічного матеріалу		
8	Подання КРБ на кафедру	01.06.2026	

Студентка

(підпис)

Соболевська Є.Р.

(прізвище та ініціали)

Науковий керівник

(підпис)

Юрків Н.М.

(прізвище та ініціали)

Соболевська Є.Р. Впровадження маркетингового менеджменту на підприємстві (за матеріалами ТОВ “Сучасний дім”): Випускна робота бакалавра. – Львів: НЛТУ України, 2026. – 57 с.

РЕФЕРАТ

Мета дослідження – теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо формування та впровадження ефективної системи маркетингового менеджменту на ТОВ “Будівельно-інвестиційна компанія” “Сучасний дім” для підвищення його конкурентоспроможності, оптимізації взаємодії зі споживачами та забезпечення сталого розвитку підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

Об’єкт дослідження – процес управління маркетинговою діяльністю та система прийняття управлінських рішень у сфері маркетингу на ТОВ “Будівельно-інвестиційна компанія” “Сучасний дім”.

Предмет дослідження – теоретико-методологічні засади, прикладні інструменти та організаційно-економічні механізми впровадження маркетингового менеджменту, спрямовані на вдосконалення стратегічного та операційного планування маркетингової діяльності ТОВ “Будівельно-інвестиційна компанія” “Сучасний дім”.

Пояснювальна записка складається зі вступу, трьох розділів основної частини, висновків і пропозицій, списку використаних джерел і додатків. Робота викладена на 57 сторінках, містить 12 таблиць та 8 рисунків. В ній використано 44 літературних джерел.

Ключові слова: маркетинговий менеджмент, стратегічне управління маркетингом, конкурентоспроможність підприємства, маркетингова стратегія, комплекс маркетингу, аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, ефективність маркетингової діяльності.

Sobolevska E.R. Implementation of marketing management at the enterprise (based on materials from LLC “Modern House”): Final work of bachelor. – Lviv, UNFU, 2026. – 57 p.

ABSTRACT

The purpose of the study is to provide theoretical justification and develop practical recommendations for the formation and implementation of an effective marketing management system at LLC “Modern House” to increase its competitiveness, optimize interaction with consumers, and ensure sustainable development of the enterprise in a dynamic market environment.

The object of the study is the process of managing marketing activities and the system of making managerial decisions in the field of marketing at LLC “Modern House”.

The subject of the study is the theoretical and methodological principles, applied tools, and organizational and economic mechanisms for implementing marketing management aimed at improving the strategic and operational planning of marketing activities at LLC “Modern House”.

An explanatory message consists of entry, three sections of basic part, conclusions and suggestions, list of the utilized sources and additions. Work is expounded on 57 pages, contains 12 tables and 8 illustrations. It is utilized 44 literary sources.

Keywords: marketing management, strategic marketing management, enterprise competitiveness, marketing strategy, marketing mix, analysis of internal and external environment, effectiveness of marketing activities.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ	9
1.1. Суть маркетингового менеджменту підприємства.....	9
1.2. Система управління маркетингом підприємства	14
1.3. Принципи, завдання та функції маркетингового менеджменту підприємства.....	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ “БУДІВЕЛЬНО-ІНВЕСТИЦІЙНА КОМПАНІЯ “СУЧАСНИЙ ДІМ”.....	29
2.1. Загальна інформація про ТОВ “Будівельно-інвестиційна компанія “Сучасний дім”.....	29
2.2. Аналіз фінансового стану діяльності ТОВ “Будівельно-інвестиційна компанія “Сучасний дім”.....	29
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ВПРОВАДЖЕННЯ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У ТОВ “БУДІВЕЛЬНО-ІНВЕСТИЦІЙНА КОМПАНІЯ “СУЧАСНИЙ ДІМ”	37
3.1. Аналіз ринку житлово-будівельного комплексу в Україні	37
3.2. Пропозиції впровадження механізмів маркетингового менеджменту ТОВ “Будівельно-інвестиційна компанія “Сучасний дім”.....	43
3.3. Вплив впровадження маркетингового менеджменту у ТОВ “Будівельно-інвестиційна компанія “Сучасний дім” на результати його діяльності.....	47
ВИСНОВКИ.....	51
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	55
ДОДАТКИ.....	58

ВСТУП

У сучасних умовах функціонування вітчизняної економіки, що характеризуються високим ступенем невизначеності, посиленням конкурентного тиску та стрімкою зміною споживчих переваг, проблема формування ефективної системи управління підприємством стає критично важливою. Особливе місце в цьому процесі посідає маркетинговий менеджмент, який трансформується з окремої функції підрозділу на цілісну філософію ведення бізнесу. Для підприємств будівельної галузі та сфери облаштування оселі, до яких належить ТОВ “Будівельно-інвестиційна компанія “Сучасний дім”, впровадження інструментів маркетингового менеджменту є не просто конкурентною перевагою, а необхідною умовою виживання та адаптації до нових ринкових реалій.

Трансформація ринку нерухомості та супутніх товарів вимагає від суб’єктів господарювання переходу від традиційного збутового підходу до стратегічного орієнтування на цінність для клієнта. Впровадження маркетингового менеджменту дозволяє підприємству не лише оперативно реагувати на зовнішні виклики, а й активно формувати власний попит, оптимізувати асортиментну політику та зміцнювати лояльність цільової аудиторії. Попри значну кількість теоретичних напрацювань у цій сфері, прикладні аспекти адаптації маркетингових інструментів до специфіки конкретних підприємств середнього бізнесу в Україні залишаються недостатньо висвітленими, що й зумовлює актуальність обраної теми дослідження.

Мета дослідження полягає у теоретичному обґрунтуванні та розробці практичних рекомендацій щодо формування та впровадження ефективної системи маркетингового менеджменту на ТОВ “Будівельно-інвестиційна компанія “Сучасний дім” для підвищення його конкурентоспроможності, оптимізації взаємодії зі споживачами та забезпечення сталого розвитку підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

Для досягнення поставленої мети визначено та вирішено такі завдання: дослідити теоретико-методологічні засади маркетингового менеджменту як сучасної концепції управління; проаналізувати особливості формування маркетингового комплексу на підприємствах будівельного сектору; провести комплексну діагностику фінансово-господарського стану та поточної маркетингової діяльності ТОВ “Будівельно-інвестиційна компанія “Сучасний дім”; здійснити аналіз ринкового позиціонування підприємства та виявити ключові фактори впливу на його конкурентоспроможність; розробити стратегічні напрями вдосконалення маркетингового менеджменту на ТОВ “Будівельно-інвестиційна компанія “Сучасний дім” через впровадження інноваційних інструментів просування та оптимізацію каналів розподілу.

Об’єктом дослідження є процес управління маркетинговою діяльністю та система прийняття управлінських рішень у сфері маркетингу на ТОВ “Будівельно-інвестиційна компанія “Сучасний дім”.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні засади, прикладні інструменти та організаційно-економічні механізми впровадження маркетингового менеджменту, спрямовані на вдосконалення стратегічного та операційного планування маркетингової діяльності ТОВ “Будівельно-інвестиційна компанія “Сучасний дім”.

У процесі дослідження використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів: системний підхід – для вивчення структури управління підприємством; фінансово-економічний аналіз – для оцінки показників діяльності ТОВ “Сучасний дім”; SWOT-аналіз та PEST-аналіз – для дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища; метод порівняння – для верифікації конкурентних позицій; а також графічний метод – для візуалізації результатів аналізу.

Інформаційною базою дослідження послужили нормативно-правові акти України, статистичні дані галузевих оглядів ринку, фінансова звітність ТОВ “Сучасний дім”, наукові праці вітчизняних і зарубіжних фахівців з питань маркетингового менеджменту, а також матеріали власних досліджень автора.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Суть маркетингового менеджменту підприємства

У сучасному ринковому просторі маркетинговий менеджмент трансформується у фундаментальний елемент стратегічного керівництва підприємством, що безпосередньо визначає його життєздатність та результативність. В умовах динамічної трансформації глобального середовища та перманентного зростання інтенсивності конкурентної боротьби, ринковий успіх суб'єкта господарювання детермінується його спроможністю до гнучкої адаптації під мінливі запити клієнтів, оперативним реагуванням на макроекономічні коливання та вмінням конструювати автентичні переваги, що виокремлюють його серед опонентів. Глибоке осмислення теоретичного базису та стратегічної ролі маркетингового управління дозволяє вибудувати ефективну архітектуру бізнес-процесів, спрямованих на реалізацію довгострокових пріоритетів розвитку організації. Дана проблематика набуває особливої гостроти під впливом глобалізаційних процесів, які вимагають від компаній розробки інноваційних алгоритмів взаємодії з цільовими аудиторіями та створення ціннісних пропозицій, що максимально відповідають актуальним споживчим очікуванням. Питання формування та практичної імплементації систем маркетингового менеджменту в організаційну структуру підприємств перебувають у фокусі уваги численних представників наукової спільноти. Зокрема, у працях зарубіжних теоретиків, таких як П. Друкер, К. Келлер та Г. Сміт, закладено концептуальні підвалини розуміння даної проблеми. Значний внесок у розвиток методології маркетингового управління, вивчення теоретичних засад розбудови управлінських систем та проведення прикладного аналізу ринкових процесів зробили відомі вітчизняні вчені, серед яких Л. Балабанова, М. Белявцев, О. Біловодська, А. Войчак, Р. Іванова, Н. Калмикова, В. Росоха, Д. Райко та О. Токач. Задля ретельної верифікації змістовного наповнення дефініцій “управління маркетингом” та “маркет-менеджмент”

доцільно здійснити їхній компаративний аналіз, що дозволить чітко окреслити ієрархічне місце та функціональне значення цих категорій у загальній системі менеджменту сучасної організації (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Трактування поняття “маркетинговий менеджмент”

Автор	Визначення маркетингового менеджменту
Американська асоціація маркетингу	Процес планування і здійснення концепції, ціноутворення, просування і поширення ідей, товарів і послуг для створення, обміну та задоволення індивідуальних і організаційних цілей
Л. Балабанова	Маркетинговий менеджмент – це поняття більш широке, ніж управління маркетингом. Якщо останнє являє собою одну із загальних функцій менеджменту, то маркетинговий менеджмент – це управління всіма функціями, всіма структурними підрозділами на основі маркетингу
О. Біловодська	Зміна мислення – прийняття всіх управлінських рішень з урахуванням вимог ринку, постійна здатність до змін вимог ринку, тобто це не тільки орієнтація організації на внутрішні можливості, це – врахування зовнішніх умов
М. Белявцев, В. Воробйова	Цілеспрямована координація і формування всіх заходів фірми, пов’язаних із ринковою діяльністю на рівні організації, на рівні ринку і суспільства у цілому, які базуються на принципах маркетингу
А. Войчак	Аналіз, планування, втілення в життя та контроль над проведенням заходів, розрахованих на встановлення, зміцнення і підтримку взаємовигідних обмінів із цільовим ринком для досягнення конкретної мети організації (отримання прибутку, зростання обсягів збуту, збільшення частки ринку тощо)
Р. Іванова	Цілеспрямована діяльність організації щодо регулювання своєї позиції на ринку за допомогою планування, організації, обліку, контролю виконання кожного етапу поведінки організації з урахуванням впливу закономірностей розвитку ринку та конкурентного середовища для досягнення прибутковості
В. Россоха	Маркетинговий менеджмент у широкому розумінні включає комплекс стратегічних і тактичних заходів, спрямованих на забезпечення стійкого й усебічного успіху у споживачів та його ефективну діяльність. Вузьке розуміння базується на сфері управління службою маркетингу з урахуванням впливу чинника загального керівництва діяльністю організації
О. Ткач	Успіх в управлінні організацією досягається за умови застосування всіх засобів маркетингу, спрямованих на завоювання цільового сегменту ринку, що забезпечує синергійний ефект – своєчасне задоволення споживачів необхідними товарами, а організації – прибутками

Джерело: розроблено за [2; 6; 7;8;15;42;43]

Наукові погляди стосовно змістовного наповнення терміну “маркетингове управління” відзначаються значною багатогранністю та варіативністю. Зокрема, у дослідженнях О. І. Дорош та інших авторів маркетинговий менеджмент

інтерпретується як комплексне розв'язання максимально об'ємного спектра завдань у різноманітних функціональних галузях керівництва, охоплюючи шлях від налагодження маркетингу партнерських відносин до організації внутрішньокорпоративного маркетингу та адміністрування логістичних ланцюгів. Вчені розглядають дану категорію як цілісну систему управлінських методів, що інтегрує в себе використання специфічного маркетингового інструментарію та відповідних концептуальних підходів.

На сьогодні поняття “маркетинговий менеджмент” посідає одне з центральних місць у термінологічному апараті управлінської науки, причому воно активно експлуатується щонайменше у шести фундаментальних змістовних ракурсах, виступаючи одночасно як філософська платформа управління, специфічна концепція, багаторівнева система, послідовний процес, окрема функція, а також як поєднання мистецтва та наукового знання. Найбільш розповсюдженим підходом є трактування управління маркетингом як цілеспрямованого процесу, що акумулює в собі етапи діагностичного аналізу, стратегічного планування, практичної імплементації розроблених заходів та наступного моніторингу їхньої результативності. Головним вектором такої діяльності є формування, зміцнення та пролонгація вигідної для компанії комунікації з обраним ринковим сегментом заради реалізації ключових корпоративних завдань, зокрема таких, як нарощення торговельних обсягів, розширення ринкової частки або максимізація фінансових результатів.

Сучасні архітектоніки бізнесу принципово трансформувалися порівняно з моделями минулих років, оскільки маркетинг перестав бути просто однією з багатьох операційних функцій компанії. Він перетворився на стратегічний стрижень, що детермінує характер прийняття абсолютно всіх адміністративних рішень. Завдяки інституціоналізації маркетингу як автономного елемента загальної системи керівництва, він став самостійним об'єктом внутрішньоорганізаційного управління. Ця еволюція спричинила органічне злиття маркетингового інструментарію з менеджментом, що зумовило виникнення та легітимізацію терміну “маркетинговий менеджмент”, який у

фаховій літературі також зустрічається під назвами “маркетинг-менеджмент” або “маркет-менеджмент”.

Концептуальні засади маркетингового менеджменту інтерпретуються як фундаментальна система ключових ідей, світоглядних позицій та аналітичного інструментарію, що застосовуються для всебічного дослідження функціонування суб'єкта господарювання у динамічному зовнішньому середовищі. На сучасному етапі спостерігається інтенсивна еволюція теоретичної бази та прикладних аспектів маркетингового управління, що зумовлює об'єктивну потребу в критичному перегляді та оновленні традиційних методологічних підходів у даній галузі. Такий науковий пошук сприяє глибшому осмисленню сутнісних закономірностей, категоріального апарату та базових понять, що зрештою дозволяє сформуванню цілісного й чіткого уявлення про стратегічну роль і функціональну вагу маркетингового менеджменту. У широкому розумінні цю дефініцію можна розглядати як комплексну парадигму керівництва ринковою активністю підприємства, яка повністю базується на засадничих маркетингових принципах. Впровадження маркетингового менеджменту ініціює докорінну трансформацію процесів прийняття управлінських рішень, оскільки вони починають базуватися на інтеграції ринкових вимог та здатності організації до гнучкої адаптації під впливом зовнішніх трансформацій. Це передбачає переорієнтацію фокусу уваги менеджменту з виключно внутрішнього потенціалу компанії на ретельний моніторинг та аналіз екзогенних факторів і умов навколишнього середовища. Особлива роль маркетингового менеджменту полягає у забезпеченні операційної ефективності підприємства та формуванні фундаменту для його тривалої конкурентоспроможності у ринковому просторі. Фундаментальні складові, що розкривають стратегічне значення маркетингового управління для сучасних компаній, систематизовано та візуалізовано на рисунку 1.1.

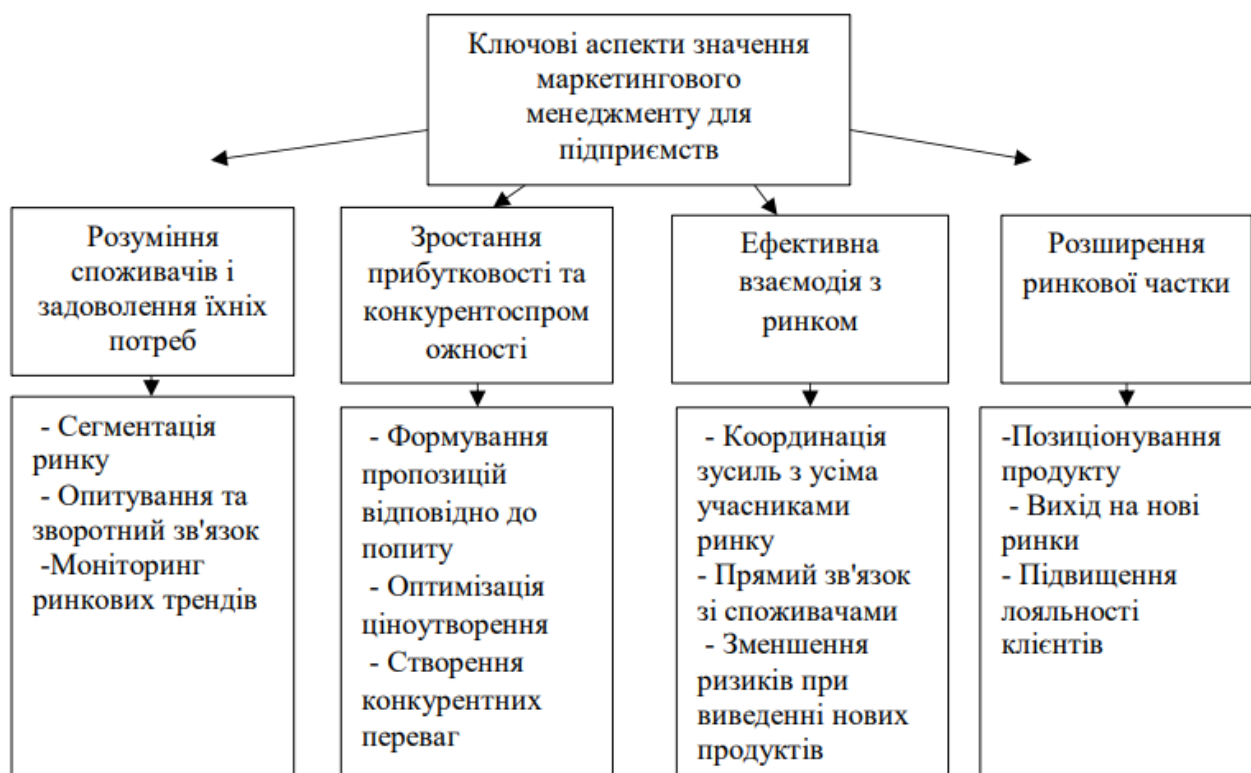


Рис.1.1. Значення маркетингового менеджменту для підприємств

Джерело: розроблено автором за [14]

Таким чином, маркетинговий менеджмент посідає центральне місце в системі стратегічного та операційного керівництва суб'єктом господарювання, виступаючи гарантом його ринкової стійкості, динамічного розвитку та високої конкурентоспроможності. Дана дисципліна органічно інтегрує управлінські та маркетингові складники, фокусуючи основні зусилля на глибинному дослідженні споживчих запитів, створенні адекватних цим потребам товарів чи послуг, формуванні оптимальної цінової політики, а також на ефективному просуванні та налагодженні каналів збуту. У межах цієї концепції пріоритетність надається шести фундаментальним векторам, що охоплюють ринкове середовище, продуктовий портфель, вартісні параметри, логістичні рішення, людський капітал та безперервне професійне зростання кадрів. При цьому реалізація маркетингових завдань спирається на виконання класичного управлінського циклу, що включає стратегічне планування, організаційну побудову процесів, формування штату фахівців, безпосереднє керівництво та жорсткий моніторинг результатів.

Знаковим елементом сучасної парадигми виступає “маркетинг відносин”, який акцентує на критичній важливості розбудови довгострокових і взаємовигідних зв’язків із суб’єктами зовнішнього оточення. Маркетинговий менеджмент доцільно трактувати як наукову дисципліну, оскільки він оперує уніфікованими принципами, що слугують методологічною базою для прийняття управлінських рішень. Водночас він постає як особливе мистецтво, адже кожна ринкова колізія потребує від фахівця креативності, гнучкості та нестандартних підходів до розв’язання проблем.

Процес прийняття стратегічних рішень у маркетингу ґрунтується на фундаментальному розумінні галузевих функцій та майстерному використанні менеджерського інструментарію. Діяльність відповідних керівників спрямована на генерацію кінцевого продукту, обґрунтування цінових рівнів та запуск рекламних стратегій, що в сукупності формують комплекс маркетингу. Ключова місія менеджменту в цій площині полягає у віднайденні оптимального балансу між створенням виняткової цінності для цільової аудиторії та забезпеченням фінансової ефективності й прибутковості бізнесу. Слід також враховувати, що внутрішньокорпоративне середовище та культура організації можуть виступати як потужним каталізатором, так і суттєвим бар’єром на шляху до успішної реалізації маркетингової стратегії підприємства.

1.2. Система управління маркетингом підприємства

Результативне керівництво маркетинговою активністю виступає фундаментальним детермінантом процвітання будь-якого суб’єкта господарювання. У реаліях сучасного ринкового простору установи функціонують у середовищі агресивної конкуренції, волатильності споживчих запитів та безперервного технологічного оновлення. Зазначені обставини зумовлюють необхідність імплементації цілісного підходу до маркетингового менеджменту, що інтегрує всі вектори комунікації з ринком: від глибинної діагностики клієнтських

очікувань і стратегічного проектування до практичного впровадження та подальшого моніторингу результатів.

Процес розбудови архітектури маркетингового управління базується на формуванні логічного алгоритму координації всіх маркетингових операцій. Це передбачає детермінацію ключових орієнтирів, проведення ринкової сегментації, верифікацію найбільш дієвих методів просування, побудову логістичних ланцюгів та обґрунтування вартісної політики. Невід'ємною частиною цієї структури є аудит результативності маркетингових ініціатив, що гарантує можливість оперативної трансформації стратегічних планів відповідно до динаміки зовнішнього середовища. Маркетинговий менеджмент постає стрижневим елементом загальнокорпоративного управління, вектор якого спрямований на задоволення суспільних потреб та завоювання стійких конкурентних позицій. Дієва управлінська модель ґрунтується на багатогранному підході, який акумулює в собі етапи планування, структурної організації, контролінгу та корекції бізнес-процесів з чіткою орієнтацією на ринкову кон'юнктуру.

У наукових розвідках простежуються дві концептуальні парадигми розуміння сутності маркетингового управління. Перша позиція інтерпретує його як паритетний компонент загальної управлінської системи, що виконує специфічну роль у процесах стратегічного проектування. Друга доктрина базується на твердженні, що маркетинг є стратегічним ядром діяльності організації, яке визначає вектори функціонування всіх інших структурних підрозділів.

Таким чином, маркетингова ланка посідає центральне місце в управлінській ієрархії, фіксуючи стратегічні пріоритети та гармонізуючи процес їх реалізації. Отже, маркетинговий менеджмент не просто входить до складу управлінської структури, а є її базисним елементом, що забезпечує продуктивну взаємодію з оточенням та сприяє досягненню глобальних цілей. Синергія зазначених напрямів формує функціональну архітектуру маркетингу, фундаментом якої є раціональний розподіл та консолідація зусиль профільних фахівців, що вимагає

детальної структуризації процесів для отримання максимального ефекту (рис. 1.2).



Рис.1.2. Функціональна модель маркетингу послуг на підприємствах

Джерело: розроблено автором за [21]

Система адміністрування маркетингової активності повинна включати три засадничі підсистеми: комунікативну (рекламна діяльність та стимулювання попиту), планову та контрольну. На нашу думку, дефініція “збут”, яка часто фігурує у працях вітчизняних дослідників, зокрема П. А. Орлова та Л. В. Балабанової, має обмежений характер, оскільки більшою мірою відображає виробничу спрямованість підприємства у сфері обігу, особливо на ринках промислової продукції. Збутову діяльність можна трактувати як пасивну реалізацію раніше сформованих замовлень, що є типовим для умов монополізації ринку. Натомість «продаж» є значно масштабнішою категорією, яка репрезентує активний процес ідентифікації та задоволення потреб клієнтів через ціннісні пропозиції, кінцевим результатом чого є передача активів в обмін на фінансові ресурси для забезпечення прибутковості бізнесу.

Якісна розбудова управлінської архітектури в маркетинговій сфері вимагає від суб'єкта господарювання комплексного врахування широкого переліку чинників стратегічного та тактичного характеру. Дана модель управління має поєднувати в собі високу адаптивність до динамічних трансформацій ринкового середовища з чіткою структурованістю, що є необхідною умовою для здійснення безперервного аудиту та верифікації результативності маркетингової активності. Пріоритетним завданням функціонування цієї системи виступає формування сприятливого підґрунтя для системного проектування, імплементації та контролінгу маркетингових ініціатив, які стануть фундаментом для здобуття стійких конкурентних переваг та посилення ринкового впливу організації. Стрижневим елементом тут постає органічне поєднання маркетингового інструментарію та комунікаційних каналів у межах цілісного механізму.

Ключову послідовність кроків, необхідних для формування цілісної структури маркетингового менеджменту на підприємстві, систематизовано та представлено у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Основні етапи побудови системи управління маркетингом підприємства

Етап	Опис
Аналіз ринку та конкурентного середовища	Дослідження ринку, споживачів і конкурентів. Оцінка зовнішніх факторів, які можуть впливати на маркетингову діяльність. Проведення SWOT-аналізу для виявлення сильних і слабких сторін підприємства.
Формування маркетингової стратегії	Сегментація ринку та вибір цільових сегментів. Розробка унікальної торговельної пропозиції та визначення цілей відповідно до концепції SMART.
Розробка маркетингового плану	Визначення стратегії в рамках продукту, ціноутворення, збуту і комунікацій. Планування маркетингових заходів, спрямованих на досягнення цілей підприємства.
Організація маркетингової діяльності	Створення структури маркетингового відділу. Визначення ролей і обов'язків працівників, оцінка необхідних ресурсів для реалізації маркетингової стратегії.
Контроль та оцінка результатів	Впровадження системи показників ефективності (KPI). Регулярний моніторинг маркетингових заходів та оцінка їх впливу на досягнення бізнес-цілей.
Цифровий маркетинг та інновації	Використання цифрових інструментів, таких як SEO, SMM, контекстна реклама. Аналіз ефективності за допомогою аналітичних інструментів та адаптація стратегії під нові виклики ринку.

Джерело: розроблено автором за [2,15]

Зазначена послідовність етапів надає суб'єкту господарювання можливість сформувати комплексну архітектуру маркетингового менеджменту, вектор якої спрямований на реалізацію стратегічних пріоритетів та гнучке підлаштування під трансформації ринкової кон'юнктури. Згідно з науковими підходами [15], система маркетингового управління на підприємстві базується на п'яти фундаментальних функціональних векторах, кожен з яких фокусується на специфічних управлінських викликах.

Першим виступає інформаційний аналітичний сегмент, що акумулює процеси пошуку та обробки даних, експлуатацію спеціалізованих інформаційних комплексів та впровадження інноваційних автоматизованих систем для систематизації ринкових показників.

Другий складник охоплює сферу людського капіталу, де пріоритетність надається раціональній організації трудових процесів, розробці дієвих мотиваційних механізмів та здійсненню моніторингу результативності роботи фахівців маркетингового профілю.

Третій, організаційний вектор, передбачає проектування оптимальної ієрархічної побудови управління, детермінацію функціональних обов'язків, а також чітке окреслення меж повноважень та зони відповідальності в межах адміністративної вертикалі.

Четвертий сегмент зосереджений на стратегічному і тактичному плануванні, що містить розробку загальнокорпоративних орієнтирів та функціональних планів із подальшою їх імплементацією в операційну діяльність.

П'ятий складник присвячений аудиту та контролінгу, забезпечуючи перевірку дотримання річних індикативних показників, аналіз фінансової результативності та проведення глобального маркетингового аудиту. Стрижневим принципом результативного менеджменту в цій царині є максимальна інтеграція процесів генерування управлінських рішень із діяльністю підрозділів, що безпосередньо втілюють маркетингові ініціативи.

Маркетинговий підрозділ постає центральною ланкою в системі керівництва, забезпечуючи синергію з виробничими, фінансовими, логістичними та кадровими структурами заради формування єдиного механізму, орієнтованого на задоволення ринкового попиту та максимізацію прибутку. При цьому конфігурація служби маркетингу має органічно доповнювати загальнозаводську структуру, повністю відповідаючи масштабам бізнесу та галузевим особливостям. У межах великих корпорацій маркетинговий апарат може диференціюватися на вузькоспеціалізовані ланки, кожна з яких курує конкретний фронт робіт під загальним керівництвом профільного топ-менеджера, а за необхідності може бути виокремлений автономний підрозділ для проведення глибоких ринкових досліджень. Методологічний алгоритм проектування організаційної моделі маркетингового управління передбачає проходження низки критично важливих стадій, візуалізованих на рис.1.3.

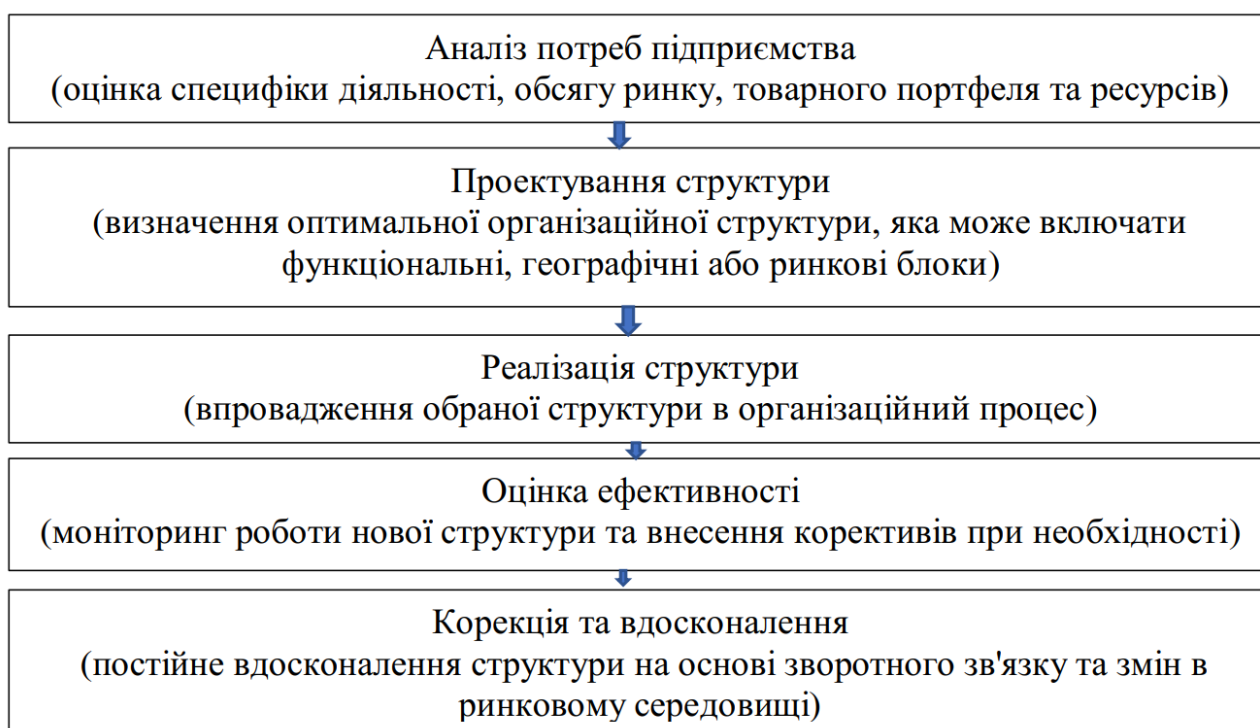


Рис. 1.3. Етапи формування організаційної структури управління маркетингом на підприємствах

Побудовані організаційні моделі мають відповідати критеріям лаконічності, результативності, органічної інтеграції в загальну систему менеджменту,

здатності до впровадження інновацій та безумовної спрямованості на задоволення потреб клієнтів [6]. Під час проектування управлінської архітектури маркетингу критично важливо дотримуватися засадничих принципів, серед яких першочергове значення має консолідація цільових орієнтирів, що передбачає злагоджену роботу всіх ланок задля реалізації глобальної місії організації. Окрім цього, структура повинна відзначатися функціональною прозорістю, забезпечувати високу швидкість та якість інформаційного обміну між департаментами, а також базуватися на логічному та збалансованому розподілі повноважень і зон відповідальності всередині колективу [21]. Процес формування такої системи розпочинається з ретельної діагностики потреб суб'єкта господарювання, що включає аудит галузевої специфіки, масштабів присутності на ринку, номенклатури пропозицій та наявного ресурсного потенціалу. Наступним кроком є безпосереднє конструювання моделі, де обирається найбільш адекватна конфігурація – від функціональної до територіальної чи ринкової орієнтації, після чого відбувається практична імплементація розробленої схеми в операційне середовище фірми. Завершальні стадії передбачають безперервний моніторинг результативності нової структури, що дає змогу оперативно вносити корективи та вдосконалювати механізми управління відповідно до зворотного зв'язку та трансформацій у зовнішньому оточенні. Узагальнюючи, можна стверджувати, що маркетинговий вектор є домінантним чинником прогресу компанії, оскільки він виступає каталізатором фінансового зростання, детермінує якісні та структурні характеристики сервісу, а також створює передумови для розв'язання комплексних економічних викликів. Правильно налаштована система маркетингу забезпечує не лише стабільне піднесення показників, а й дозволяє ефективно ідентифікувати нові ринкові ніші та масштабувати діяльність підприємства.

1.3. Принципи, завдання та функції маркетингового менеджменту підприємства

У реаліях сучасної ринкової системи результативне управління маркетингом постає одним із фундаментальних детермінантів успішного функціонування будь-якого суб'єкта господарювання. Дана дисципліна забезпечує гармонійне поєднання наявних ринкових перспектив із внутрішнім потенціалом організації, дозволяючи конструювати стратегічні моделі, вектор яких спрямований на максимальну відповідність запитам споживачів та завоювання стійких конкурентних позицій.

Ключова місія маркетингового менеджменту зосереджена на проектуванні та практичному втіленні комплексних програм, що включають діагностику ринкового середовища, генерування ціннісних пропозицій та пролонгацію лояльних взаємовідносин із цільовою аудиторією. Особливу вагу в цьому процесі мають засадничі принципи побудови діяльності та специфічні функції, що виступають інструментарієм для реалізації стратегічних орієнтирів. У сукупності це формує монолітну систему, що виступає каталізатором фінансового зростання та підвищення ринкової ваги підприємства.

Предметну область маркетингового менеджменту доцільно інтерпретувати як архітектуру взаємозв'язків, що орієнтує адміністративні зусилля на задоволення клієнтських потреб через створення цілісного ланцюга від виробника до покупця, де кожна ланка сприяє накопиченню додаткової цінності для фінального споживача. При цьому в ролі об'єкта маркетингового управління виступають структурні та кількісні характеристики попиту, а домінуючою метою маркетингового менеджменту є забезпечення паритетного задоволення інтересів усіх суб'єктів, залучених до процесу ринкового обміну.

Деталізований перелік стратегічних і тактичних завдань, що стоять перед системою маркетингового управління, систематизовано та представлено у таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

Завдання маркетингового менеджменту

Завдання маркетингового менеджменту	Опис	Додаткові аспекти
Визначення місії підприємства	Розробка основної мети та напрямків діяльності підприємства	Місія повинна відображати цінності та стратегії розвитку компанії
Розробка цілей та стратегічних напрямів	Визначення конкретних стратегічних цілей для досягнення конкурентних переваг	Включає коротко- та довгострокові цілі
Визначення місця на ринку та в окремих сегментах	Аналіз ринкових сегментів для визначення найбільш перспективних для компанії	Використання маркетингових досліджень та аналізу конкурентів
Розробка стратегії діяльності підприємства	Створення стратегічних планів щодо виведення продукції на ринок	Оцінка ризиків та прогнозування можливих результатів
Визначення ринків та позицій	Вибір ринків і стратегій для кожного сегменту	Позиціонування компанії щодо конкурентів
Планування виробництва продукції	Планування процесу розробки, виробництва та обслуговування продукції	Врахування потреб клієнтів, технологічних можливостей і ресурсів
Формування плану виробництва	Розробка конкретного плану щодо виробництва продукції	Визначення ресурсів, термінів і обсягів виробництва
Планування та здійснення маркетингових комунікацій	Визначення каналів і способів комунікації з цільовою аудиторією	Інтегровані маркетингові комунікації (реклама, PR, digital маркетинг)
Визначення та формування каналів розподілу	Вибір найефективніших шляхів доставлення продукції до споживачів	Оцінка каналів дистрибуції, партнерських мереж, логістики
Формування та здійснення цінової політики	Встановлення цінової стратегії відповідно до ринкових умов	Врахування конкурентів, витрат виробництва, споживацької вартості продукту
Планування фінансового забезпечення	Визначення бюджету для виробництва та маркетингових заходів	Оцінка фінансових ресурсів, контроль за витратами і доходами

Продовження табл. 1.4

Підбір персоналу для реалізації маркетингових заходів	Найм та навчання співробітників для виконання запланованих завдань	Визначення кваліфікаційних вимог, мотивація, професійний розвиток
Розробка і реалізація заходів для покращення управління маркетинговою діяльністю	Оцінка ефективності маркетингових процесів і внесення корективів	Постійний моніторинг, аналіз ринкових змін і адаптація стратегій
Організація збору, обробки та аналізу маркетингової інформації	Збір даних про ринок, конкурентів і споживачів для прийняття стратегічних рішень	Використання сучасних методів аналізу даних (Big Data, CRM-системи, аналітичні платформи)
Вивчення поведінки споживачів	Аналіз вподобань та звичок клієнтів для корекції маркетингових стратегій	Вивчення трендів, потреб клієнтів, зворотний зв'язок від споживачів

Джерело: розроблено автором за [21;42;43]

Спектр завдань, що стоять перед маркетинговим менеджментом, охоплює розгалужену систему управлінських важелів, орієнтованих на побудову продуктивного діалогу між суб'єктом господарювання та ринковим середовищем. Задля розкриття глибинної сутності маркетингового управління критично важливо детермінувати його засадничі цілі, які репрезентують собою конкретні орієнтири, що їх прагне реалізувати компанія в ході своєї ринкової активності. Згідно з науковою класифікацією [15], ієрархія цих цілей вибудовується відповідно до глобального вектора розвитку бізнесу та диференціюється на дві домінантні групи.

До першої належать кількісні показники, що виступають індикаторами операційної результативності установи та включають динаміку прибутку, коефіцієнти рентабельності, грошові обсяги реалізації, а також ринкову частку та інтенсивність її розширення.

Друга група охоплює якісні орієнтири, спрямовані на посилення клієнтоорієнтованості та максимізацію задоволеності споживачів, що в

сукупності формує унікальний “фірмовий ідеал” та репутаційний актив організації.

Вагомим складником стратегічного проектування є часова структуризація цілей, що передбачає їхній розподіл на стратегічні або довгострокові терміном від трьох до п’яти років, тактичні чи середньострокові, що розраховані на річний період, та оперативні, які охоплюють квартальні або місячні горизонти планування [42]. Залежно від поточної кон’юнктури та корпоративних пріоритетів, вага окремих орієнтирів може змінюватися; наприклад, за певної ринкової ситуації акцент може зміщуватися на форсоване нарощення збуту, тоді як в інший період пріоритетним стає підвищення маржинальності або експансія на нові сегменти. Це вимагає від керівництва ретельного ранжування завдань за рівнем значущості та концентрації ресурсів на найбільш вагомих напрямках, зберігаючи при цьому системний контроль над другорядними аспектами.

Результативне адміністрування маркетингової сфери базується на фундаментальному осмисленні ролі маркетингового менеджменту, чіткій фіксації його місії, принципів та етапів еволюційного поступу. Ключовою передумовою успішності такої моделі є імплементація маркетингових засад у загальну систему керівництва компанією, де домінуючим вектором стають інтереси клієнта, а всі бізнес-процеси підпорядковуються завданню їх повного задоволення. Базові принципи, на яких ґрунтується маркетинговий менеджмент, детально візуалізовано на рис. 1.4.

Отже, для забезпечення гнучкого та ефективного функціонування управлінської вертикалі необхідно не лише проводити моніторинг ринкових трансформацій, а й конструювати всю діяльність фірми крізь призму зазначених принципів. Продуктивність роботи маркетинг-менеджерів безпосередньо залежить від деталізації їхніх функціональних обов’язків, які виступають специфічними напрямками адміністративної роботи, що гарантують легітимність та обґрунтованість управлінських рішень.

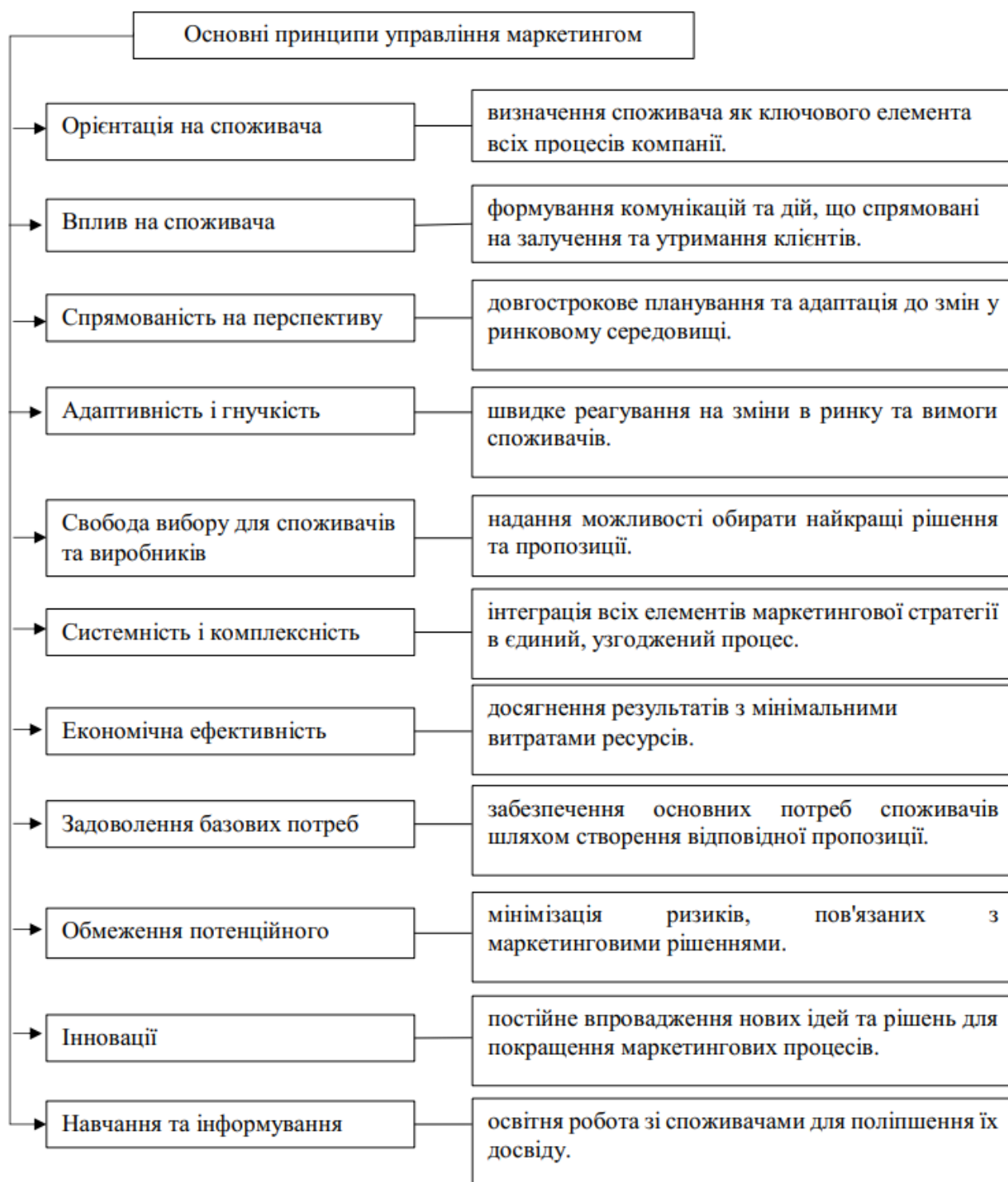


Рис. 1.4. Основні принципи маркетингового менеджменту на підприємстві

Джерело: розроблено автором за [13;15;16]

Відповідно до положень сучасної теорії [15], до головних функцій маркетингового управління належать: діагностика ринку, що включає аудит потенціалу та місткості ніш, дослідження структури попиту та аналіз

конкурентного ландшафту, що дозволяє виявити зони росту; стратегічне планування, що передбачає конструювання програм виробництва та збуту на основі прогнозів технологічного прогресу та ринкових змін; а також організаційне проектування, спрямоване на побудову адаптивної структури, здатної забезпечити раціональний розподіл активів і зусиль для реалізації намічених маркетингових стратегій.

Четвертим важливим аспектом є стимулювання персоналу, що передбачає проектування та практичне застосування комплексу матеріальних і моральних важелів впливу на співробітників з метою інтенсифікації їхньої професійної діяльності. Такий підхід гарантує формування глибокої внутрішньої зацікавленості колективу в реалізації стратегічних пріоритетів організації.

П'ятим компонентом виступає функція контролінгу, яка акумулює в собі процеси системного аудиту та критичної оцінки результативності впроваджуваних маркетингових стратегій та окремих ініціатив. Це надає менеджменту інструментарій для оперативного внесення коректив у поточну діяльність та гарантує неухильне дотримання намічених індикативних показників. Окрім базового функціонального циклу, в межах маркетингового управління виокремлюють також вузькоспеціалізовані напрями, детальний перелік та змістовна характеристика яких систематизовані у табл. 1.5.

Функціональні обов'язки в межах маркетингового менеджменту перебувають у нерозривному взаємозв'язку з інструментарієм їх реалізації, що представлений відповідними методами управління. Під зазначеними методами слід розуміти сукупність специфічних способів та важелів впливу на трудовий колектив і загальні бізнес-процеси організації, які забезпечують практичне втілення засадничих принципів і функцій керівництва.

У системі загального адміністрування маркетингом традиційно виокремлюють правові, соціально-психологічні, економічні та організаційно-розпорядчі методи впливу. Що стосується прикладного інструментарію маркетингового менеджменту, то до нього відносять стратегічне проектування обсягів виробництва та реалізації, обґрунтування вартісної політики із

застосуванням гнучких систем дисконтів і надбавок, управління ідентифікацією бренду через товарні знаки та дизайн упаковки, проведення рекламних кампаній та активізацію споживчого попиту, вдосконалення стандартів сервісного супроводу клієнтів, а також системну діагностику та моніторинг результативності всієї маркетингової активності.

Таблиця 1.5

Специфічні функції маркетингового менеджменту

Специфічні функції маркетингового менеджменту
1. Створення системи маркетингової інформації (організація збору та обробки даних для ухвалення управлінських рішень).
2. Визначення цільових ринків та оцінка їхньої місткості та кон'юнктури на основі проведених маркетингових досліджень.
3. Дослідження поведінки споживачів на обраних цільових ринках для покращення орієнтації на потреби клієнтів.
4. Прогнозування обсягів збуту продукції або послуг, враховуючи ринкові умови та потенціал підприємства.
5. Аналіз конкурентних переваг підприємства з урахуванням наявних ресурсів та ринкових позицій конкурентів.
6. Розробка маркетингових стратегій та тактик для ефективного просування продукції або послуг на ринок.
7. Формування маркетингових програм (товарна, цінова, збутова, комунікаційна політики), що сприяють досягненню маркетингових цілей підприємства.
8. Управління розробкою товарів, включно з підвищенням їх конкурентоспроможності, оптимізацією асортименту та продовженням життєвого циклу продукту.
9. Ціноутворення, включаючи визначення стартової ціни та її динаміку залежно від ринкових умов та стратегії підприємства.
10. Управління каналами розподілу продукції та організація ефективної системи збуту.
11. Управління маркетинговими комунікаціями, включаючи рекламу, PR, стимулювання збуту та формування позитивного іміджу підприємства.
12. Створення системи контролю маркетингової діяльності для оцінки результативності прийнятих рішень та проведених заходів.
13. Розробка системи управління торговим персоналом, що включає підбір, мотивацію та контроль ефективності діяльності співробітників, які займаються збутом продукції або послуг.

Джерело: розроблено автором за [15;21]

Підсумовуючи вищевикладене, варто наголосити, що результативність управління маркетинговим вектором підприємства безпосередньо залежить від

майстерного поєднання різнопланових функцій та інструментальних методів, сукупна дія яких спрямована на успішну реалізацію стратегічних і тактичних завдань суб'єкта господарювання.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ “БУДІВЕЛЬНО-ІНВЕСТИЦІЙНА КОМПАНІЯ “СУЧАСНИЙ ДІМ”

2.1. Загальна інформація про ТОВ “Будівельно-інвестиційна компанія “Сучасний дім”

Товариство з обмеженою відповідальністю “Будівельно-інвестиційна компанія “Сучасний дім”, що здійснює свою діяльність під скороченою назвою ТОВ “БІК “Сучасний дім”, є львівським підприємством, заснованим 19 травня 2021 року.

Організація офіційно зареєстрована та має статутний капітал у розмірі 5 365 317,69 грн, який протягом останніх років демонстрував стабільну тенденцію до зростання. Одноосібною власницею бізнесу, що володіє повною часткою у статутному фонді та має статус кінцевого бенефіціара, виступає Кунашук Ірина Володимирівна, тоді як безпосереднє керівництво компанією у статусі директора здійснює Гарасій Богдана Ористославівна. Свою професійну активність фірма зосереджує на будівництві житлових та нежитлових об’єктів, хоча юридично задекларований перелік можливостей є значно ширшим і включає 13 різних напрямів – від виробництва бетонних розчинів та металевих конструкцій до інжинірингу та операцій з власною нерухомістю. Станом на кінець 2025 року офіційний штат працівників складався з чотирьох осіб.

За компанією не зафіксовано жодних санкційних обмежень чи негативного досвіду участі у судових процесах будь-якої юрисдикції. Виробничі потужності та офіс підприємства територіально розташовані у Львові по вулиці Богдана Хмельницького, а з березня 2022 року організація є офіційним платником податку на додану вартість.

2.2. Аналіз фінансового стану діяльності ТОВ “Будівельно-інвестиційна компанія “Сучасний дім”

Для аналізу динаміки фінансово-господарської діяльності ТОВ “БІК “Сучасний дім” та оцінки ефективності його управління у табл. 2.1 систематизовано ключові показники функціонування протягом 2023-2025 років.

Таблиця 2.1

Базові показники ТОВ “Будівельно-інвестиційна компанія “Сучасний дім” за 2023-2025 роки

Назва показника	Од. виміру	2023	2024	2025	Відхилення	Відхилення	Темпи росту, %	Темпи росту, %
Обсяги реалізації продукції	тис.грн.	1965,9	2118,4	1876,7	152,5	-241,7	107,8	88,6
Собівартість реалізованої	тис.грн.	1669,2	1938,6	2 171	269,4	232	116,1	112,0
Повна собівартість реалізованої продукції	тис.грн.	2267	3207,2	3591	940,2	383,8	141,5	112,0
Прибуток до оподаткування	тис.грн.	-244,4	-775,9	-1712,2	-531,5	-936,3	317,5	220,7
Чистий прибуток	тис.грн.	-244,4	-775,9	-1712,2	-531,5	-936,3	317,5	220,7
Чисельність працівників	чол.	2	4	4	2	0	200,0	100,0
Середньорічна вартість основних виробничих фондів	тис.грн.	2641,05	3589,65	4182	948,6	592,35	135,9	116,5
Середньорічні залишки нормованих оборотних коштів	тис.грн.	10,2	47,3	251,5	37,1	204,2	463,7	531,7
Витрати на гривню реалізованої продукції	грн./грн.	1,15	1,51	1,91	0,36	0,40	131,3	126,4
Продуктивність праці (виробіток	тис.грн./чол.	982,95	529,60	469,18	-453,35	-60,43	53,9	88,6
Оборотність нормованих оборотних коштів	об./рік	192,74	44,79	7,46	-147,95	-37,32	23,2	16,7
Тривалість обороту	дн.	1,87	8,04	48,24	6,17	40,21	430,3	600,2

Аналіз результатів фінансово-господарської діяльності ТОВ “БІК “Сучасний дім” за період 2023-2025 років свідчить про глибоку кризову ситуацію та стрімку деградацію економічної ефективності підприємства. Динаміка обсягів реалізації продукції демонструє нестабільність: після незначного зростання у 2024 році на 7,8% (до 2118,4 тис. грн), у 2025 році відбулося падіння виручки на 11,4% (до 1876,7 тис. грн). Найбільш критичним фактором є випереджаюче зростання витрат над доходами, що відображається у показнику повної собівартості, яка за три роки збільшилася у 1,6 рази – з 2267 тис. грн до 3591 тис. грн. Це призвело до катастрофічного зростання збитковості: чистий збиток компанії за аналізований період збільшився у 7 разів, сягнувши у 2025 році позначки -1712,2 тис. грн.

Яскравим індикатором зниження операційної ефективності є показник витрат на одну гривню реалізованої продукції, який зріс з 1,15 грн у 2023 році до 1,91 грн у 2025 році, що означає отримання майже 91 копійки збитку на кожній заробленій гривні доходів. Негативні тенденції спостерігаються і у сфері використання трудових ресурсів: попри подвоєння чисельності персоналу до 4 осіб, продуктивність праці (виробіток) скоротилася більш ніж удвічі – з 982,95 тис. грн до 469,18 тис. грн на одного працівника. Також фіксується значне погіршення стану управління оборотними активами. Середньорічні залишки нормованих оборотних коштів зросли у 24 рази, що на фоні падіння виручки призвело до уповільнення їх оборотності з 192,74 до 7,46 обороту на рік, а тривалість одного обороту критично зросла з 1,87 до 48,24 дня.

Незважаючи на формальне нарощення середньорічної вартості основних виробничих фондів до 4182 тис. грн, цей процес супроводжувався стрімким накопиченням фінансових зобов'язань, які за період 2023-2025 років зросли у 4,2 рази – з 1689 тис. грн до 7130 тис. грн. Системне перевищення витрат над доходами та неефективне використання ресурсного потенціалу зумовили зниження фінансового скорингу підприємства, що підтверджує критичну ймовірність банкрутства та необхідність докорінного перегляду стратегії

маркетингового менеджменту ТОВ “БІК “Сучасний дім” для пошуку шляхів стабілізації бізнесу.

Для детальної оцінки ефективності використання ресурсного потенціалу та інтенсивності обороту капіталу підприємства у табл. 2.2 представлено розрахунок ключових індикаторів ділової активності ТОВ “БІК “Сучасний дім”, що дозволяють проаналізувати швидкість перетворення активів у грошову форму.

Таблиця 2.2

Показники ділової активності ТОВ “Будівельно-інвестиційна компанія
“Сучасний дім”

Назва показника	2023	2024	2025
Коефіцієнт оборотності активів, об./рік	2,41	1,00	0,48
Тривалість обороту активів, дн.	149,24	361,44	747,09
Коефіцієнт оборотності товарних запасів, об./рік	163,65	40,99	8,63
Тривалість обороту запасів, дн.	2,20	8,78	41,71

Науково-аналітичне дослідження індикаторів ділової активності ТОВ “БІК “Сучасний дім” за період з 2023 по 2025 рік свідчить про системну деградацію інтенсивності використання капіталу та критичне уповільнення процесів трансформації активів у грошову форму. Ключовим деструктивним трендом є стрімке падіння коефіцієнта оборотності сукупних активів, який за три роки скоротився більш ніж у п’ять разів – з 2,41 до 0,48 обороту на рік. Така динаміка вказує на те, що кожен вкладений у майно підприємства актив став генерувати значно менший обсяг виручки, що безпосередньо призвело до зростання тривалості одного обороту активів з 149,24 до 747,09 дня. Фактично, станом на 2025 рік повний цикл кругообігу ресурсів компанії триває понад два роки, що свідчить про заморожування капіталу в неліквідних формах або незавершених проєктах. Паралельно з цим спостерігається аналогічна негативна тенденція у сфері управління складськими ресурсами, де коефіцієнт оборотності товарних запасів обвалився з надзвичайно високих 163,65 обороту у 2023 році до

критичних 8,63 обороту у 2025 році. Наслідком такого падіння стало подовження терміну перебування ресурсів у формі запасів з 2,2 до 41,71 дня, що суттєво обмежує операційну гнучкість підприємства та збільшує ризики втрати їхньої вартості. Ситуація ускладнюється тим, що на тлі уповільнення оборотності активів спостерігається стрімке нарощення зобов'язань компанії, які за аналізований період зросли з 1689 тис. грн до 7130 тис. грн. Сукупність цих факторів детермінує низький рівень ринкової потужності та незадовільну фінансову стійкість підприємства, що підтверджується падінням ринкового скорингу. Отже, проведений аналіз ділової активності ТОВ БІК “Сучасний дім” виявляє ознаки глибокої управлінської та фінансової кризи, що потребує негайної оптимізації структури активів та активізації маркетингових зусиль для прискорення збуту та вивільнення капіталу.

Для комплексного оцінювання спроможності підприємства зберігати стабільність у довгостроковій перспективі, виконувати свої зобов'язання та протистояти зовнішнім ризикам, у табл. 2.3 розраховано ключові показники фінансової стійкості ТОВ “БІК “Сучасний дім”, що базуються на аналізі співвідношення власного та залученого капіталу.

Таблиця 2.3

Показники фінансової стійкості ТОВ “Будівельно-інвестиційна компанія “Сучасний дім”

Назва показника	2023	2024	2025
Коефіцієнт фінансової стійкості	1,48	2,04	3,30
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,67	0,49	0,30
Коефіцієнт заборгованості	0,65	0,51	0,70
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,35	0,76	1,59

Науково-аналітичне дослідження індикаторів фінансової стійкості ТОВ “БІК “Сучасний дім” за період 2023–2025 років свідчить про глибоку дестабілізацію капітальної структури підприємства та зростання його залежності від зовнішнього фінансування. Ключовою негативною тенденцією є стрімке падіння коефіцієнта фінансової незалежності (автономії) з 0,67 у 2023 році до

критичних 0,30 у 2025 році, що вказує на те, що лише третина активів компанії наразі фінансується за рахунок власних ресурсів. Це корелює зі збільшенням коефіцієнта заборгованості, який за останній рік зріс до 0,70, демонструючи переважання позикового капіталу в структурі джерел фінансування. Особливої уваги потребує специфічна динаміка коефіцієнта фінансової стійкості, який формально зріс до 3,30 у 2025 році, проте такий рух на фоні від'ємного значення чистого прибутку, що за три роки впав з -244,4 тис. грн до -1712,2 тис. грн, свідчить не про реальне зміцнення, а про аномальне накопичення боргів для покриття операційних збитків.

Показник маневреності власного капіталу за аналізований період продемонстрував стрімке зростання з 0,35 до 1,59, що за нормальних умов вважалося б позитивним індикатором мобільності активів, проте в контексті ТОВ “БІК “Сучасний дім” це свідчить про вимивання власних коштів на покриття поточних зобов’язань, які у 2025 році сягнули 7,13 млн грн. Фінансова стійкість підприємства є незадовільною, що підтверджує високу ймовірність настання несприятливих фінансових наслідків через нездатність компанії генерувати прибуток при одночасному зростанні боргового навантаження. Таким чином, аналіз підтверджує, що існуюча модель маркетингового менеджменту та фінансового управління потребує докорінної трансформації, оскільки поточна залежність від зовнішніх запозичень на фоні збитковості створює реальну загрозу для подальшого функціонування товариства на будівельному ринку.

Для оцінки реальної ефективності використання ресурсів та капіталу підприємства, а також визначення здатності компанії генерувати прибуток на кожну одиницю вкладених коштів, у табл. 2.4 розраховано ключові показники рентабельності ТОВ “БІК “Сучасний дім” за досліджуваний період.

Аналіз індикаторів прибутковості ТОВ “БІК “Сучасний дім” за період 2023-2025 років свідчить про критичний занепад економічної ефективності та стрімку втрату здатності підприємства генерувати додану вартість. Найбільш показовим деструктивним трендом є катастрофічне падіння рентабельності продажу, яка

змістилася з відмітки -12,43% у 2023 році до -91,23% у 2025 році, що вказує на фактичну неспроможність операційної діяльності покривати навіть базові витрати. Паралельно з цим спостерігається системне зниження рентабельності реалізованої продукції, яка скоротилася з 86,72% до 52,26%, що на фоні зростаючих збитків свідчить про стрімке здорожчання собівартості та неефективність цінової політики компанії. Аналіз чистої рентабельності діяльності, яка у 2025 році сягнула від'ємного значення -47,68%, підтверджує, що кожна гривня операційних зусиль приносить підприємству майже 48 копійок чистого збитку.

Таблиця 2.4

Показники рентабельності ТОВ “Будівельно-інвестиційна компанія
“Сучасний дім”

Назва показника	2023	2024	2025	Відхилення	Відхилення
Рентабельність реалізованої продукції, %	86,72	66,05	52,26	-20,7	-13,8
Чиста рентабельність діяльності, %	-10,78	-24,19	-47,68	-13,4	-23,5
Рентабельність продажу, %	-12,43	-36,63	-91,23	-24,2	-54,6
Рентабельність власного капіталу, %	-10,49	-27,63	-69,96	-17,1	-42,3
Рентабельність всього капіталу, %	-7,07	-13,57	-21,20	-6,5	-7,6

Особливе занепокоєння викликає стан використання капіталу, оскільки рентабельність власного капіталу впала до -69,96%, а всього капіталу – до -21,20%, що свідчить про повне знецінення інвестицій та відсутність внутрішніх джерел для самофінансування. Таке глибоке занурення у збитковість, де чистий збиток зріс з -244,4 тис. грн до -1712,2 тис. грн протягом трьох років, детермінує незадовільний фінансовий скоринг. Сукупність цих показників демонструє, що ТОВ “БІК “Сучасний дім” перебуває у стані фінансового виснаження, коли капітальна база підприємства систематично “проїдається” операційними втратами. Без негайного впровадження антикризових заходів у межах маркетингового та фінансового менеджменту, а також радикальної оптимізації витратної частини, подальше існування суб’єкта господарювання на ринку

опиняється під загрозою через повну відсутність прибутковості за всіма напрямками діяльності.

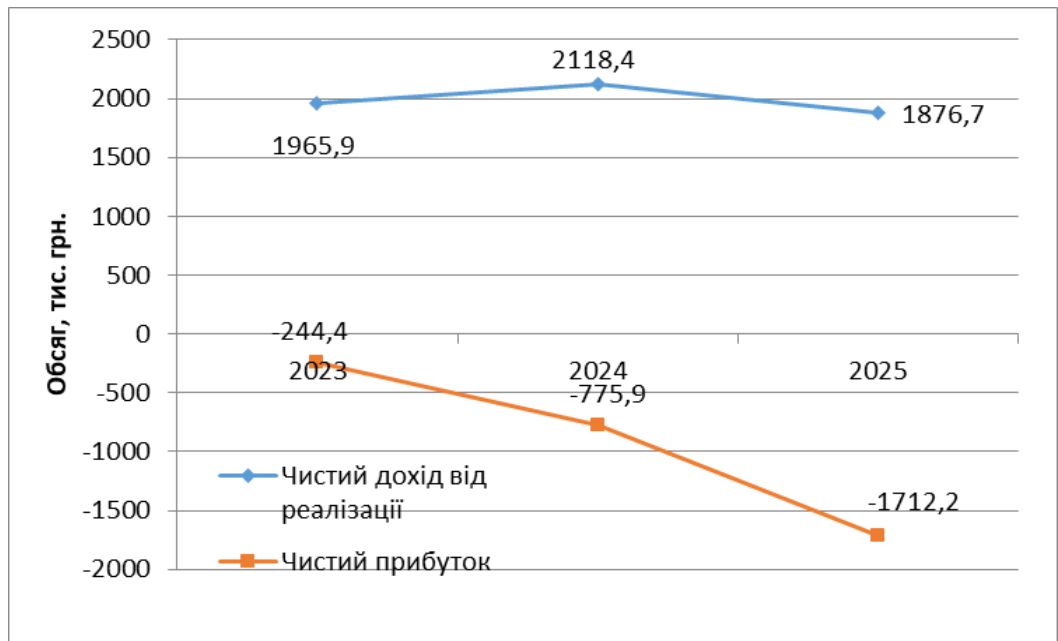


Рис. 2.1. Динаміка прибутків
ТОВ "Будівельно-інвестиційна компанія "Сучасний дім"

Аналіз динаміки прибутків ТОВ "БІК "Сучасний дім" за 2023-2025 роки виявляє стан глибокої операційної кризи та прогресуючу фінансову нестабільність підприємства. При незначному зростанні виручки у 2024 році до 2118,4 тис. грн, збитки компанії не лише не скоротилися, а й поглибилися більш ніж удвічі, сягнувши -775,9 тис. грн. Це свідчить про повну втрату контролю над витратною частиною бюджету, де темпи нарощення собівартості та адміністративних видатків критично випереджають будь-які позитивні зміни в обсягах продажу.

Ситуація загострюється у 2025 році, коли на фоні помірного падіння доходу до 1876,7 тис. грн спостерігається катастрофічний обвал чистого прибутку до позначки -1712,2 тис. грн. Компанія перебуває у фазі фінансового виснаження, де від'ємна рентабельність стає постійною, а здатність до самовідновлення без радикальної реструктуризації витрат та залучення зовнішніх інвестицій практично нівельована.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ВПРОВАДЖЕННЯ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У ТОВ “БУДІВЕЛЬНО-ІНВЕСТИЦІЙНА КОМПАНІЯ “СУЧАСНИЙ ДІМ”

3.1. Аналіз ринку житлово-будівельного комплексу в Україні

Дослідження стану будівельної галузі у 2025 році демонструє позитивну динаміку, що підтверджується актуальними даними Національного банку України. Згідно з офіційною статистикою, станом на березень 2025 року індекс очікувань ділової активності в будівельному секторі зафіксовано на позначці 52,9, що перевищує пороговий нейтральний показник у 50,0 пунктів та вказує на суттєве пожвавлення ділового клімату. Детальний аналіз за окремими індикаторами галузі виявляє наступні тенденції: рівень нових замовлень оцінюється у 55,6, тоді як індекс закупівельних цін становить 18,5. Водночас вартість послуг, що надаються підрядними організаціями, перебуває на рівні 31,5, а цінові показники на продукцію власного виготовлення сягнули позначки 63,0. Таке пожвавлення відбувається на тлі загальної трансформації ринку, де основний акцент зміщено на відновлення цивільної інфраструктури та зведення безпекових об’єктів, зокрема шкільних укриттів. Попри те, що в центральних та східних регіонах девелопери зберігають обережність через безпекові ризики, західні області України демонструють високу активність завдяки внутрішній міграції та інвестиціям у нові індустріальні та житлові проекти.

Важливим чинником стабілізації ринку стає впровадження системи страхування воєнних ризиків та активне залучення приватного капіталу у виробництво будівельних матеріалів, зокрема в цементну промисловість та випуск металоконструкцій, де у 2025 році прогнозується зростання на рівні 10–12% за умови стабільного фінансування проєктів відбудови. Сучасний етап розвитку будівельного сектору позначився одним із найбільш масштабних регресійних періодів у сучасній історії, що зумовлено комплексом критичних дестабілізаційних чинників. До ключових перешкод належать суттєве падіння рівня доходів громадян, трансформація географічних пріоритетів та структури споживчого попиту, а також значне скорочення людського капіталу внаслідок

міграційних процесів та наслідків воєнних дій. Додаткове навантаження на галузь спричиняє здорожчання ресурсів і логістичних операцій, деформація звичних транспортних сполучень та гостра нестача професійних кадрів. Зазначені обставини примусили забудовників радикально змінити методологію будівництва, переглянути клієнтські вподобання та базові принципи функціонування бізнесу. Якщо у передвоєнний період індустрія демонструвала впевнену позитивну динаміку з обсягом виконаних робіт у 9,5\$ млрд за підсумками 2021 року, то вже 2022 рік ознаменувався стрімким спадом на 62%. Протягом 2023-2024 років розпочався процес поступової реабілітації ринку, що супроводжувався підйомом на 28% та 12% відповідно.

Поступове пристосування сектору до агресивних зовнішніх умов супроводжується територіальною переорієнтацією активності, де ключовим осередком стали західні регіони України, зокрема Львівська, Закарпатська та Івано-Франківська області, які акумулювали основний масив житлових та інфраструктурних проєктів. Вартісні показники на будівельні матеріали та супутні послуги у Харкові та Києві поступово набувають ознак стабільності, хоча окремі категорії оздоблювальних товарів демонструють регулярне підвищення собівартості. Для порівняння, у 2022 році ціновий індекс на матеріальні ресурси підскочив до 129, а на будівельні роботи загалом – до 135; у 2023 році ці значення скоригувалися до 111 та 113, а за підсумками 2024 року зафіксовані на рівні 107 та 112 відповідно.



Рис.3.1. Індекс цін у будівництві 2020-2025 (до попереднього місяця) [44]

Протягом перших двох місяців 2025 року цінові показники в будівельній індустрії демонстрували помірну висхідну динаміку на рівні 0,8% та 0,5% відповідно, тоді як загальнорічний приріст склав 6,3%, причому найбільш інтенсивне здорожчання зафіксовано в сегменті транспортного будівництва.

Сфера виготовлення будівельних матеріалів поступово реабілітується після критичного обвалу 2022 року, про що свідчить стрімке зростання індексу виробництва з 36 до 128 пунктів у 2023 році з подальшою стабілізацією на позначці 104 у 2024 році. Прогнози на 2025 рік вказують на те, що темпи розширення будівельного ринку випереджатимуть загальну динаміку валового внутрішнього продукту, що корелює із поступовим збільшенням частки галузі в структурі виконаних робіт з 2,5% у 2023 році до 2,7% у 2024 році. Попри окремі позитивні сигнали, ринкове середовище все ще перебуває в зоні високої невизначеності через волатильність попиту, кадровий дефіцит, підвищення вартості сировини та послуг, а також необхідність дотримання жорстких норм енергоефективності на фоні колосальних потреб у реконструкції житла та соціальної інфраструктури.

Актуальні тенденції в девелоперському бізнесі зміщуються в бік відмови від капіталомістких довгострокових планів на користь оперативного зведення об'єктів, фокусування на реновації пошкоджених будівель та спрямування інвестиційних потоків у безпечніші регіони країни. Значна увага приділяється модернізації та створенню мережі укриттів, активному партнерству з міжнародними донорськими інституціями та благодійними фондами, а також планомірному впровадженню європейських технічних регламентів.

Сучасний покупець ставить у пріоритет безпекові характеристики, автономність енергозабезпечення та високий ступінь готовності об'єктів, що стимулює попит на нерухомість у стабільних областях та на вторинному ринку, де придбання житла на завершальних стадіях будівництва розглядається як інструмент мінімізації інвестиційних ризиків. Разом з тим, підсумки першої половини 2025 року виявили певну регресію в галузі, про що було оголошено на засіданні Business Club КБУ 23 липня: сукупний обсяг будівельних робіт в Україні знизився до 82 млрд грн порівняно з 86 млрд грн за той самий період 2024 року.



Рис. 3.2. Динаміка будівельної активності з обсягами будробіт з 2023 по 2025 р., млрд. грн.

Джерело: портал Єдиної державної електронної системи в сфері будівництва, дані державної служби статистики

Окрім макроекономічних показників, на стан сектору тисне кадровий голод, водночас позитивним зрушенням є цифровізація дозвільних процедур та активна експлуатація державних інструментів підтримки, таких як програми “єОселя” та “єВідновлення”. У контексті галузевої структури найбільш масштабну регресію продемонструвало будівництво інфраструктурних та промислових об’єктів, де через скорочення робіт на дорожніх мережах та лініях енергозабезпечення падіння сягнуло приблизно 3%, тоді як сегменти житлової та комерційної нерухомості зберегли порівняну стійкість. Територіальний розподіл будівельної активності також зазнав суттєвих трансформацій, що підтверджується статистикою видачі дозволів. Спостерігається помітне поживлення у західних регіонах, де частка дозвільної документації зросла з 40,1% до 45,8%, а також на південних і східних теренах, де показник піднявся з 15,3% до 19,3% у 2025 році. Водночас у північній та центральній частинах України зафіксовано спад інтересу забудовників, про що свідчить зниження частки виданих дозволів до 18,5% проти попередніх 28%. Сфера виробництва та постачання будівельних матеріалів демонструє позитивний тренд, що виражається у нарощенні обсягів

реалізації теплоізоляції, стінових конструкцій, цементу та металопродукції як внутрішнього, так і закордонного виробництва. Прогнозні оцінки на завершальний період року базуються на очікуваному припливі іноземного капіталу, подальшій технологічній модернізації галузі, стабілізації цінової політики та імплементації механізмів страхування від воєнних загроз, що має стимулювати проекти з відбудови країни.

Поняття факторів, що обмежують активність у будівельному секторі, охоплює розгалужену систему економічних, професійних, правових та кон'юнктурних бар'єрів, які сукупно гальмують прогрес індустрії (рис. 3.3).

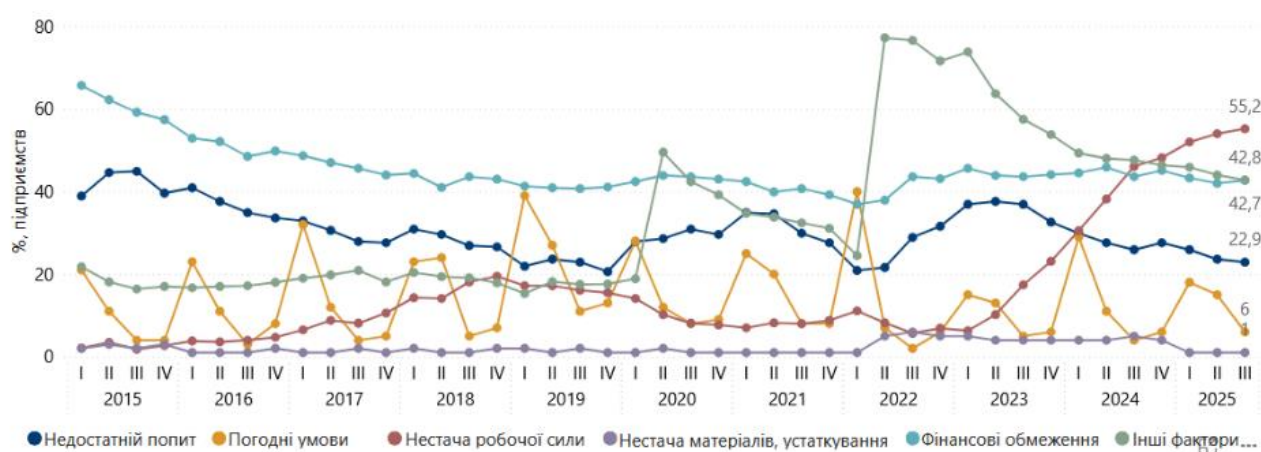


Рис. 3.3. Фактори, що стримують будівельну діяльність з 2015 по 2025 р. [44]

Сучасні реалії вітчизняного ринку дозволяють виокремити низку ключових перешкод, серед яких найгострішою є дефіцит компетентного персоналу, що проявляється у браку як представників робітничих професій, так і досвідчених інженерних кадрів. Пошук необхідних спеціалістів у нинішніх умовах може тривати до пів року, що змушує девелоперів інтенсивно підвищувати рівень оплати праці та впроваджувати складні системи мотивації, суттєво збільшуючи загальні витрати на людські ресурси. Паралельно спостерігається стрімке зростання фінансового навантаження на проекти через інфляційні процеси та постійне здорожчання сировинної бази, що безпосередньо впливає на підвищення собівартості будівництва. Додатковим фінансовим тягарем стає необхідність дотримання оновлених державних стандартів щодо безпеки,

енергоефективності та обов'язкового облаштування захисних споруд, що, залежно від типу будівлі, спричиняє здорожчання робіт у діапазоні від 1% до 28%.

Суттєвий стримувальний вплив мають також регуляторні трансформації та бюрократичні обмеження, оскільки впровадження нових будівельних норм і законодавчих вимог значно подовжує терміни проєктування та ускладнює процедури отримання погоджень від контролюючих органів. Фінансова сфера галузі характеризується нестабільністю, що виражається у відсутності механізмів доступного довгострокового інвестування та підвищенні відсоткових ставок за кредитами для суб'єктів господарювання. Логістичні ускладнення, пов'язані з перебоями у постачанні техніки, обладнання та специфічних компонентів будівельних матеріалів, часто зумовлені імпортними обмеженнями або фізичним дефіцитом на внутрішньому ринку. Нарешті, домінуючим чинником невизначеності залишається безпековий ризик, спричинений тривалим воєнним конфліктом, що разом із загальною економічною волатильністю провокує непередбачувані коливання попиту на об'єкти нерухомості.

Дослідження динаміки будівельного сектору України в межах часового горизонту 2021-2025 років підтверджує, що інтенсивність галузевого поступу детермінується сукупністю складних чинників, серед яких домінують гостра нестача людського капіталу, лімітованість фінансових ресурсів, низька купівельна спроможність та екзогенні загрози. Згідно з результатами фахових аналітичних розвідок, індикатор, що класифікується як «інші фактори» і безпосередньо відображає наслідки воєнної агресії, демонструє обнадійливу тенденцію до зниження: якщо у 2022 році його значення сягало 79,5 пунктів, то станом на третій квартал 2026 року він зафіксований на позначці 42,75. Подібне скорочення вказує на зміцнення впевненості представників бізнес-середовища у перспективі стабілізації ситуації та подальшій реабілітації індустрії. Водночас системні бар'єри продовжують чинити суттєвий тиск на галузь, зокрема дефіцит професійних кадрів встановив історичний максимум, піднявшись до рівня 54,5

пунктів. Така критична ситуація на ринку праці провокує зриви графіків виконання робіт, змушуючи девелоперські компанії інтенсивно нарощувати рівень оплати праці, шукати альтернативні джерела залучення спеціалістів із іноземних ринків та впроваджувати комплексні інструменти утримання персоналу. Додатковим дестабілізаційним фоном залишаються фінансова незахищеність та обмежений ринковий попит, які виступають вагомими перешкодами для масштабування діяльності, лімітуючи приплив капітальних інвестицій та уповільнюючи загальні темпи зведення нових об'єктів.

3.2. Пропозиції впровадження механізмів маркетингового менеджменту ТОВ “Будівельно-інвестиційна компанія “Сучасний дім”

Фінансово-економічний аналіз діяльності ТОВ “БІК “Сучасний дім” за 2023-2025 роки виявив системну деградацію операційної ефективності, що виражається у хронічній збитковості, падінні рентабельності продажу до - 91,23% та критичному уповільненні оборотності сукупних активів. Зазначені негативні тенденції посилюються високим рівнем боргового навантаження (зобов’язання у 2025 році досягли 7130 тис. грн) та незадовільною оцінкою фінансової стійкості підприємства. За таких умов традиційний збутовий підхід, що базувався на пасивному очікуванні замовлень, веде до подальшого вимивання власного капіталу. Порятунком та стабілізація бізнесу ТОВ “БІК “Сучасний дім” вимагають негайної імплементації антикризових механізмів маркетингового менеджменту, адаптованих до специфіки будівельного ринку України у 2025-2026 роках. У табл. 3.1 наведено запропоновані нами механізми маркетингового менеджменту для впровадження у ТОВ “БІК “Сучасний дім”.

Враховуючи, що у 2025 році загальнонаціональний будівельний сектор демонструє чітке територіальне та функціональне переорієнтування, першим механізмом маркетингового управління має стати **репозиціонування продуктового портфеля на ринку Західного регіону**. Львівська область наразі виступає географічним лідером за рівнем будівельної активності.

Таблиця 3.1

**Заходи впровадження механізмів маркетингового менеджменту
у ТОВ “БІК “Сучасний дім”**

Назва заходу	Зміст та етапи реалізації	Необхідні ресурси	Термін виконання
1. Комплексний аудит ринку безпекових та цивільних об'єктів	Моніторинг актуальних державних та регіональних тендерів на будівництво й модернізацію укріплень. Аналіз попиту на малоповерхове житло з автономними системами життєзабезпечення у Львівській області.	Доступ до електронних майданчиків (Prozorro), аналітичні огляди будівельного ринку.	1-2 тижні
2. Запуск локального виробництва будматеріалів	Технічна підготовка та запуск ліній з виготовлення бетонних розчинів (КВЕД 23.63) та будівельних металоконструкцій (КВЕД 25.11) для покриття внутрішніх потреб компанії та зниження собівартості проєктів.	Виробниче обладнання, сировинна база, частина статутного капіталу.	2-3 місяці
3. Проходження акредитації в програмах “єОселя” та “єВідновлення”	Формування та подання пакетів юридичних і фінансових документів у банки-партнери для включення об'єктів компанії (на фінальних стадіях готовності) до державних програм пільгового кредитування та компенсацій.	Правоустановча документація, фінансова звітність підприємства.	протягом 1 місяця
4. Розробка та впровадження інструментів Digital-маркетингу	Створення цільових сторінок (landing pages) під конкретні проєкти, налаштування та запуск контекстної реклами в Google і таргет-маркетингу у соціальних мережах (SMM).	Рекламний бюджет, інструменти веб-аналітики, послуги веб-розробників та таргетологів.	постійно (старт за 3 тижні)
5. Реформування внутрішньої системи мотивації (KPI)	Розробка та затвердження нового положення про оплату праці поточного штату (4 особи), яке пов'язує преміальну частину із продуктивністю (виробітком) та дотриманням термінів будівництва.	Методичні матеріали з KPI, оновлені посадові інструкції працівників.	2 тижні
6. Імплементація механізмів страхування воєнних ризиків	Проведення переговорів та укладання угод зі страховими компаніями та фондами щодо фінансового захисту недобудованих об'єктів нерухомості та інвестицій фізичних осіб.	Договірна база, кошти на фінансування страхових внесків.	1-2 місяці

Підприємству необхідно відмовитися від капіталомістких довгострокових планів і переорієнтуватися на швидке будівництво комерційних та житлових об'єктів. Пропонується диференціювати діяльність підприємств за двома найбільш затребуваними ринковими нішами:

- *Цивільно-безпековий сегмент*: проектування, модернізація та будівництво шкільних і громадських укриттів, захисних споруд та об'єктів соціальної інфраструктури, що активно фінансуються за рахунок державних програм та залучення коштів міжнародних донорів.

- *Приватний девелопмент*: зведення малоповерхових котеджних містечок та апарт-комплексів у Львівській області з обов'язковим акцентом на вимоги покупців 2025-2026 років – підвищений рівень безпеки, автономність енергозабезпечення (встановлення сонячних панелей, генераторів) та високий ступінь готовності об'єктів “під ключ”.

Другим стратегічним механізмом є *оптимізація системи управління витратами та ціноутворенням на основі маркетингового моніторингу*. Оскільки витрати на одну гривню реалізованої продукції ТОВ “БІК “Сучасний дім” досягли критичних 1,91 грн, компанія потребує радикальної реструктуризації собівартості. Для подолання негативних наслідків інфляції та системного подорожчання оздоблювальних матеріалів і послуг підрядників пропонується впровадити інтегровану систему постачання, використовуючи юридично задекларовані, але не задіяні на повну потужність власні КВЕДи компанії. Підприємству слід розгорнути локальне виробництво виробів із бетону (КВЕД 23.61) та металоконструкцій (КВЕД 25.11), що дозволить суттєво знизити залежність від зовнішніх постачальників, скоротити логістичні витрати та запропонувати ринку гнучку вартісну політику із системою дисконтів.

Третім механізмом виступає *активізація маркетингових комунікацій та діджиталізація взаємодії з клієнтами*. Для прискорення оборотності товарних запасів (яка уповільнилася з 2,2 до 41,71 дня) та стимулювання збуту необхідно залучити сучасні інструменти інтернет-маркетингу. Маркетингове просування має базуватися на використанні цифрових інструментів, таких як SEO-оптимізація корпоративного сайту, контекстна реклама в Google та таргет-маркетинг у соціальних мережах (SMM). Основним меседжем рекламних кампаній має стати пропозиція інвестування на фінальних стадіях будівництва з використанням державних інструментів підтримки, зокрема акредитація об'єктів

ТОВ “БІК “Сучасний дім” у програмах пільгового кредитування “єОселя” та компенсацій “єВідновлення”, що дозволить залучити платоспроможне населення та мінімізувати ризики для покупців.

Четвертим критично важливим напрямом є **реформування внутрішньокорпоративного маркетингу та системи мотивації**. Попри зростання чисельності персоналу до 4 осіб у 2025 році, виробіток на одного працівника впав більше ніж удвічі (до 469,18 тис. грн). Для подолання кадрового голоду та підвищення продуктивності праці пропонується розробити дворівневу систему стимулювання персоналу:

1. *Матеріальний рівень*: впровадження гнучкої системи оплати праці виконробів та менеджерів з продажу, де базова ставка поєднується з відсотком (KPI) за дотримання термінів будівництва та залучення нових клієнтів.

2. *Нематеріальний рівень*: програми професійного розвитку, навчання європейським стандартам і технічним регламентам будівництва та підвищення безпеки праці.

Наостанок, для нейтралізації безпекових бар’єрів, які стримують приплив капіталу в галузь, маркетинговому менеджменту підприємства необхідно активно впроваджувати **механізми страхування воєнних ризиків**. Спільна робота з фінансовими інституціями щодо страхування недобудованих об’єктів нерухомості дозволить ТОВ “БІК “Сучасний дім” підвищити довіру приватних інвесторів, нівелювати фактор невизначеності та забезпечити стабільне надходження коштів, необхідних для виходу підприємства з економічної кризи.

Реалізація запропонованих заходів у межах функціональної моделі маркетингу дозволить трансформувати систему управління ТОВ “БІК “Сучасний дім”, переорієнтувавши її з пасивного виживання на активне формування ринкового попиту, що виступить каталізатором фінансового зростання та підвищення конкурентоспроможності товариства.

3.3. Вплив впровадження маркетингового менеджменту у ТОВ “Будівельно-інвестиційна компанія “Сучасний дім” на результати його діяльності

Для розуміння вартості реалізації запропонованих нами механізмів маркетингового менеджменту у ТОВ “БІК “Сучасний дім” наведено орієнтовну вартість витрат у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Вартість витрат на реалізацію запропонованих заходів

Назва заходу	Стаття витрат / Необхідні ресурси	Орієнтовна вартість (тис. грн)
1. Комплексний аудит ринку безпекових та цивільних об’єктів	Оплата доступу до аналітичних платформ та платних модулів Prozorro.	5
2. Запуск локального виробництва будматеріалів	Закупівля б/в мініустаткування для бетону (КВЕД 23.63) та зварювальних ліній для металоконструкцій (КВЕД 25.11).	350
3. Проходження акредитації в програмах “єОселя” та “єВідновлення”	Оплата державних мит, послуг нотаріусів та підготовки додаткової проектно-кошторисної документації.	25
4. Розробка та впровадження інструментів Digital-маркетингу	Створення цільових сторінок (landing pages), щомісячний бюджет на контекстну рекламу Google та таргет SMM (на 6 місяців).	150
5. Реформування внутрішньої системи мотивації (KPI)	Оплата залученого HR-консультанта для розробки положення про KPI та нових посадових інструкцій.	15
6. Імплементация механізмів страхування воєнних ризиків	Оплата первинного страхового внеску за договорами страхування недобудованих об’єктів та інвестицій клієнтів.	80
РАЗОМ	Загальний обсяг фінансування на старт та перші 6 місяців	625

Оскільки ТОВ “БІК “Сучасний дім” протягом 2023-2025 років є збитковим (сукупний чистий збиток за три роки склав 2732,5 тис. грн), компанія не може

використовувати внутрішній чистий прибуток як джерело фінансування розвитку. Проте, аналіз фінансової звітності та реєстраційних даних компанії дозволяє виділити три альтернативні та реальні джерела покриття витрат у розмірі 625,0 тис. грн:

1. *Залучення залишків статутного капіталу:* Згідно з даними, статутний капітал підприємства у серпні 2025 року було збільшено до 5 365 317,69 грн. Оскільки сукупні активи підприємства у 2025 році становлять 9456 тис. грн, а зобов'язання – 7130 тис. грн, компанія має вільний фінансовий маневр у межах раніше внесених, але ще не повністю освоєних засновниками коштів. Перерозподіл навіть 11,6% від обсягу статутного фонду (625 тис. грн) дозволить повністю закрити капітальні та первинні операційні витрати на маркетинг.

2. *Залучення авансових коштів споживачів:* Впровадження заходу акредитація в “єОселя” та “єВідновлення” дозволить підприємству отримати прямий доступ до фінансових ресурсів державних банків та сертифікатів громадян, чиє житло було зруйноване. У будівельному бізнесі перші внески покупців на завершальних стадіях будівництва та цільове фінансування за програмами відновлення виступають безвідсотковим капіталом від клієнтів, який можна одразу спрямувати на покриття поточних витрат (зокрема, на діджитал-маркетинг для залучення наступних хвиль покупців).

3. *Цільові кошти міжнародних донорів та благодійних організацій:* Оскільки репозиціонування підприємства передбачає участь у будівництві цивільно-безпекової інфраструктури (шкільні укриття, захисні споруди у Львівській області), компанія отримує право брати участь у грантових та тендерних програмах, які фінансуються міжнародними донорами. У 2025-2026 роках іноземні фонди часто покривають витрати підрядників на проектування та аудит, що дозволяє нівелювати дефіцит власних оборотних коштів підприємства.

Таким чином, навіть за умови відсутності операційного прибутку, ТОВ “БІК “Сучасний дім” спроможне профінансувати антикризову маркетингову

програму за рахунок оптимізації вже наявного статутного капіталу та швидкого виходу на ринок передплачених послуг і державних замовлень.

Прогнозний розрахунок змін ключових фінансово-економічних показників ТОВ “БІК “Сучасний дім” у разі успішної реалізації запропонованих антикризових механізмів маркетингового менеджменту наведено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Прогнозні зміни фінансових показників ТОВ “БІК “Сучасний дім”

Назва показника	Фактичне значення (2025 рік)	Прогнозне значення (після впровадження заходів)	Очікувана зміна / Напрямок динаміки
Обсяги реалізації продукції (тис. грн)	1876,7	2550,0	+673,3 (зростання на 35,9%)
Повна собівартість продукції (тис. грн)	3591,0	2300,0	-1291,0 (зниження на 36,0%)
Чистий прибуток / збиток (тис. грн)	-1712,2	+250,0	+1962,2 (вихід із кризи до зони прибутковості)
Витрати на 1 грн реалізованої продукції (грн/грн)	1,91	0,90	-1,01 грн (оптимізація структури витрат)
Продуктивність праці (тис. грн/чол.)	469,18	637,50	+168,32 (зростання на 35,9%)
Коефіцієнт оборотності товарних запасів (об./рік)	8,63	25,00	+16,37 об. (прискорення обороту)
Тривалість обороту запасів (днів)	41,71	14,40	-27,31 днів (вивільнення капіталу)
Рентабельність продажу (%)	-91,23	+9,80	+101,03 процентних пункти
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,30	0,45	+0,15 (наближення до нормативу $\geq 0,5$)

Усі прогностні розрахунки базуються на оптимізації витратної частини через запуск власного мінівиробництва (зменшення операційних витрат на гривню продукції) та активізації збуту завдяки акредитації в державних програмах і діджитал-просуванню на Західному ринку.

Впровадження запропонованих заходів маркетингового менеджменту дозволить ТОВ “БІК “Сучасний дім” подолати точку беззбитковості вже протягом перших 6-9 місяців активної реалізації заходів. Основний фінансовий фокус зміщується з пасивного утримання активів на агресивне зниження собівартості робіт внутрішніми ресурсами, що є єдиним можливим шляхом відновлення платоспроможності для збиткового будівельного підприємства в сучасних умовах ринку України.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження у дипломній роботі, присвячене теоретичному обґрунтуванню та розробці практичних рекомендацій щодо формування й впровадження системи маркетингового менеджменту на матеріалах Товариства з обмеженою відповідальністю “Будівельно-інвестиційна компанія “Сучасний дім”, дозволило сформулювати низку висновків. У сучасному капіталістичному просторі України, який піддається безперервному тиску макроекономічної нестабільності, безпекових загроз та високого ступеня невизначеності, традиційні операційні підходи до управління бізнесом повністю вичерпали свій адаптаційний ресурс. Маркетинговий менеджмент у цих реаліях трансформується із відокремленої, локальної функції структурного підрозділу компанії на всеохоплюючу, наскрізну філософію стратегічного керівництва підприємством, що детермінує характер прийняття абсолютно всіх адміністративних і виробничих рішень. Компаративний аналіз теоретичного базису довів, що ринковий успіх суб’єкта господарювання безпосередньо залежить від його спроможності до гнучкого підлаштування під мінливі запити клієнтів, уміння конструювати автентичні конкурентні переваги та здатності переорієнтувати фокус менеджменту з суто внутрішнього потенціалу на глибокий моніторинг екзогенних факторів навколишнього середовища. Маркетинговий підрозділ повинен посідати центральне місце в ієрархічній архітектурі управління, виступаючи інтеграційним ядром, що гармонізує та координує спільні зусилля фінансових, логістичних, виробничих і кадрових служб для досягнення довгострокових бізнес-цілей.

Комплексна фінансово-економічна діагностика та аналіз результатів господарської діяльності ТОВ “БІК “Сучасний дім” за трирічний ретроспективний період (2023-2025 роки) виявили ознаки глибокої, системної операційної кризи та прогресуючу деградацію економічної ефективності підприємства. Динаміка обсягів реалізації продукції продемонструвала виразну нестабільність, оскільки після короткочасного піднесення виручки у 2024 році

до 2118,4 тис. грн, у 2025 році відбулося падіння чистого доходу на 11,4%, зафіксувавши його на рівні 1876,7 тис. грн. Головним деструктивним чинником функціонування товариства стало катастрофічне випереджаюче зростання витрат над доходами. Повна собівартість реалізованої продукції за аналізований часовий горизонт збільшилася у 1,6 рази, піднявшись із 2267 тис. грн до 3591 тис. грн. Подібне структурне викривлення спричинило стрімке поглиблення збитковості: чистий фінансовий збиток компанії зріс у 7 разів, досягнувши за підсумками 2025 року відмітки -1712,2 тис. грн. Вагомим підтвердженням занепаду операційної ефективності є показник видатків на одну гривню реалізованої продукції, який підскочив з 1,15 грн до 1,91 грн, що свідчить про генерування майже 91 копійки чистого збитку на кожній заробленій одиниці доходу. Ситуація посилюється незадовільним станом використання трудових ресурсів підприємства, де на тлі подвоєння чисельності персоналу до 4 осіб продуктивність праці (виробіток) одного працівника впала більш ніж удвічі – з 982,95 тис. грн до 469,18 тис. грн.

Критичні тенденції також зафіксовані під час оцінювання індикаторів ділової активності та фінансової стійкості ТОВ “БІК “Сучасний дім”. Коефіцієнт оборотності сукупних активів обвалився з 2,41 до 0,48 об./рік, що призвело до подовження тривалості одного обороту майна з 149,24 до 747,09 дня. Це вказує на те, що повний цикл кругообігу ресурсів компанії тепер триває понад два календарні роки, підтверджуючи імобілізацію та заморожування капіталу в неліквідних формах або незавершеному виробництві. Одночасно швидкість обороту товарних запасів уповільнилася зі 163,65 до 8,63 об./рік, а термін їхнього перебування на складах подовжився з 2,20 до 41,71 дня, що критично обмежує поточну операційну гнучкість фірми. Аналіз капітальної структури продемонстрував стрімке падіння коефіцієнта фінансової незалежності з 0,67 до 0,30, фіксуючи небезпечний рівень залежності від зовнішніх запозичень. Нарощення зобов’язань у 4,2 рази (з 1689 тис. грн до 7130 тис. грн) на фоні від’ємної рентабельності активів і власного капіталу свідчить про те, що

капітальна база товариства систематично “проїдається” для покриття поточних втрат операційної діяльності.

Галузеве дослідження будівельного комплексу України за 2025-2026 роки свідчить про те, що інтенсивність розвитку сектору стримується комплексом бар’єрів, серед яких домінують гострий кадровий дефіцит інженерів та робітників (що встановив історичний максимум у 54,5 пунктів), інфляційне подорожчання сировини та логістичних операцій, а також загальне падіння платоспроможного ринкового попиту. Попри загальне зниження обсягів виконаних будівельних робіт у першій половині 2025 року до 82 млрд грн, на ринку спостерігається виражена територіальна та функціональна переорієнтація активності. Західні регіони України, зокрема Львівська область, виступають абсолютними географічними лідерами за рівнем ділової активності завдяки припливу внутрішньої міграції та перенесенню капіталу. Сучасні тренди вимагають від забудовників відмови від довгострокових планів на користь оперативного зведення об’єктів, фокусування на цивільно-безпековій інфраструктурі (модернізація та будівництво шкільних і громадських укриттів) та приватного малоповерхового девелопменту з обов’язковим акцентом на вимоги автономності енергозабезпечення, безпеки та готовності “під ключ”.

Для виведення ТОВ “БІК “Сучасний дім” із тривалої кризи розроблено та науково обґрунтовано комплексний план практичного впровадження антикризових механізмів маркетингового менеджменту. Першим стратегічним вектором визначено репозиціонування продуктового портфеля на ринку Західного регіону шляхом диференціації діяльності за двома найбільш затребуваними нішами: проектування й будівництво захисних споруд за держзамовленням та зведення малоповерхових котеджних комплексів із сонячними панелями й генераторами. Другим кроком є радикальна реструктуризація собівартості на основі маркетингового моніторингу через запуск власного мінівиробництва бетонних розчинів (КВЕД 23.63) та будівельних металоконструкцій (КВЕД 25.11), що дозволить усунути посередників і знизити витрати на логістику. Третій механізм передбачає

активізацію інтернет-маркетингу (SEO, таргетована реклама SMM) та обов'язкове проходження акредитації в державних програмах пільгового кредитування “єОселя” та компенсацій “єВідновлення” для прискорення оборотності активів і залучення коштів споживачів. Четвертим та п'ятим напрямками визначено реформування внутрішньої мотивації праці на основі двокomпонентної системи KPI та впровадження механізмів страхування воєнних ризиків спільно з фінансовими інституціями для відновлення довіри приватних інвесторів.

Розрахунок бюджету орієнтовних витрат на реалізацію пропонованих маркетингових заходів на перші шість місяців становить 625 тис. грн. Доведено, що попри хронічну збитковість підприємства, реальними джерелами фінансування антикризової програми виступають внутрішній перерозподіл 11,6% коштів від нещодавно збільшеного статутного капіталу товариства (який становить 5365,3 тис. грн), залучення безвідсоткових авансових внесків від кінцевих споживачів у межах державних програм відновлення та використання цільових коштів міжнародних донорів при зведенні укриттів. Математико-економічне моделювання впливу впровадження маркетингового менеджменту на результати діяльності компанії засвідчило високу ефективність розробленої стратегії. Прогнозні розрахунки підтверджують можливість збільшення обсягів реалізації продукції на 35,9% (до 2550 тис. грн) за одночасного зниження повної собівартості на 36,0% (до 2300 тис. грн) за рахунок внутрішньої виробничої інтеграції. Це дозволить ТОВ “БІК “Сучасний дім” повністю подолати точку беззбитковості протягом перших 6-9 місяців, забезпечивши чистий прибуток у розмірі +250 тис. грн, оптимізувавши витрати на одну гривню реалізованої продукції до 0,90 грн та повернувши показники рентабельності продажу й фінансової незалежності у межі нормативних значень. Таким чином, впровадження запропонованого інструментарію маркетингового менеджменту є єдиним дієвим та економічно виправданим шляхом відновлення платоспроможності, стабілізації грошових потоків і забезпечення тривалого конкурентоспроможного поступу підприємства на будівельному ринку України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андросова, Т.В., Чернишова. Л.О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю: навчальний посібник у структурно-логічних схемах. Харків: ХДУХТ, 2019. 202 с.
2. Балабанова Л. В. Маркетинг. Київ: Знання-Прес. 2004. 644 с.
3. Балабанова Л. В. Управління збутовою політикою Київ: Центр учбової літератури, 2011. 240 с.
4. Божкова В. В. Методичні підходи до деталізації маркетингових стратегій промислових підприємств 2011. № 1. С. 93-97.
5. Борисенко З. М. Основи конкурентної політики : підручник. К.: Таксон, 2014. 704 с.
6. Біловодська О.А. Маркетинговий менеджмент : Знання, 2010. 332 с.
7. Белявцев М.І. Маркетинговий менеджмент *Донецький нац. ун-т*, 2006. – 407 с.
8. Войчак А.В. Маркетинговий менеджмент : КНЕУ, 2000. – 100 с.
9. Балановська Т. І., Гоголюя О. П., Троян А. В. Менеджмент: навчальний посібник. Київ: ЦП «Компринт», 2017. 465 с.
10. Балановська Т.І., Восколупов В.В. Використання маркетингового менеджменту у діяльності сільськогосподарських підприємств. Менеджмент ХХІ століття: глобалізаційні виклики: *матеріали VI Міжнародної науковопрактичної конференції, м. Полтава, Полтавський державний аграрний університет, 19 травня 2022 р. Полтава, 2022. С.930- 933.*
11. Довбуш Р.А. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч.посіб. *Основа, Харків, Україна*. 2018. 315 с.
12. Должанський І. З., Загорна Т. О. Конкурентоспроможність підприємства :навч. посіб. Київ. ЦУЛ, 2016. 384 с.
13. Дорош О. І. Маркетингова стратегія у системі забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Логістика»*. 2017. № 684. С. 150-155.
14. Драган О.І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти: монографія. К.: ДАКККиМ, 2016. 160 с.
15. Іванова Р.Х. Маркетинговий менеджмент : Харьк. нац. екон. ун-т. – Х. : ИНЖЭК, 2007. 120 с.
16. Жук О. І. Сучасні підходи до оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства. Економіка. Проблеми економічного становлення. 2011. № 2. С. 51-55.
17. Злидень І.М. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства. Економіка: проблеми теорії і практики: Зб. наук. праць. Дніпропетровськ: ДНУ, 2014. Вип. 213: Том І. С. 75- 81.
18. Каплун І.В., Погуда Н.В. Підвищення конкурентоспроможності підприємства шляхом стратегічного управління. Інвестиції: практика та досвід. 2016. № 12. С. 74-78.
19. Кваско А.В. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Наукові записки* 2017. № 1. С. 111–118.

20. Кирчата І. М., Поясник Г. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в глобальному середовищі: монографія. Вид-во ХНАДУ, Харків, 2019. 160 с.
21. Клівець П. Г. Маркетинг в управлінні підприємством: ретроспектива поглядів. Маркетинг в Україні. 2010. № 5. С. 48–51.
22. Ковтун О. І. Конкурентоспроможність підприємства: стратегічний контекст : *монографія*. Львів, 2015. 175 с.
23. Колмакова О.М., Андріянова О.А. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. *«Молодий вчений»*. 2018. № 5.1 (57.1). С. 37-41.
24. Куденко Н. В. Маркетингове стратегічне планування: автореф. дис. док.екон.наук. Спец.Київський національний університет Міністерства освіти і науки України, Київ, 2003, 38 с.
25. Левицька А.О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації. *Механізм регулювання економіки*. 2013. № 4. С.155–163.
26. Литвинюк О. П., Драган О. І., Ралко О.С. Управління конкурентоспроможністю підприємств: конспект лекцій. К.: НУХТ, 2013. 152с.
27. Лупак Р. Л., Васильців Т. Г. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. Львів, 2016. 484 с.
28. Марченко О. І. Асортимент продукції підприємства як важливий фактор зростання прибутку. Формування ринкових відносин в Україні. 2008. №8. С. 35-40.
29. Марченко О. М. Потреба стратегічного аналізу зовнішнього середовища. Науковий вісник НЛТУ України. 2010. Вип. 20.2. С. 209-215.
30. Мельник А. Г. Маркетингова цінова політика: навчальний посібник. Суми: Унів. книга, 2007. 240 с.
31. Мороз Л. А. Маркетинг. Львів: Національний університет «Львівська політехніка», 2002. 244 с.
32. Оснач О. Ф. Промисловий маркетинг. Київ: Центр навчальної літератури, 2011. 364 с.
33. Офіційний сайт ТОВ «РОЗЕТКА.УА»: веб-сайт. URL: <https://rozetka.com.ua/ua/>
34. Піддубний І.О., Піддубна А.І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: навч. посібн. Х.: ВД«ІНЖЕК», 2017. 264с.
35. Павлова В. А. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка та стратегія забезпечення: монографія. Дніпропетровськ: Видавництво ДУЕП, 2016. 276 с.

36. Пантелєєв В.Д. Оцінка конкурентоспроможності підприємства (методологія простого рішення). *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. 2018. Вип. 2 (45). С. 10–16.

37. Парсяк, В. Аналітичні передумови управління конкурентоспроможністю невеликих підприємств. *Економіст*. 2019. №8. С. 56-59.

38. Пермінова С.О., Савицька О.М., Омельченко Я.В. Підвищення конкурентоспроможності підприємств в контексті їх стратегічного розвитку. *Ефективна економіка*. 2018. №1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6049>

39. Погребняк Д.В. Методи діагностики конкурентоспроможності підприємства. Проблеми підвищення ефективності інфраструктури. *Збірник наукових праць*. 2011. Вип. 32. С. 45–51.

40. Покропивний С.Ф. Економіка підприємства: Вид. 2-ге. К.: *КНЕУ*, 2004. – 528 с.

41. Пономаренко В.С., Піддубна Л.І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: підручник. Х.: *ВД «ІНЖЕК»*, 2018. 328с.

42. Россоха В.В. Маркетинговий менеджмент в системі управління підприємством. *Агроінком*. 2012. № 10–12. С. 108–112.

43. Райко Д.В. Модель управління маркетингом у системі менеджменту промислового підприємства *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2015. № 1. С. 107-123.

44. Показники та аналіз будівельного сектору першого півріччя 2025 року. Новобуд. <https://novatorstroy.com/ua/pres-relizi/pokazniki-ta-analiz-budivelnogo-sektoru-pershogo-pivrichchya-2025-roku/?srsltid=AfmBOootJ1j-NYgda3WFL6aD7XgFtvmyVFChkxWkrtvMJWE2HF6PRGMa>.

ДОДАТКИ