

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, АДМІНІСТРУВАННЯ ТА ТУРИЗМУ
Кафедра менеджменту та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Розробка та реалізація маркетингової стратегії на підприємстві

Назва теми

(на прикладі ТДВ «Хмельницькзалізобетон», м. Хмельницький)

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Шифр і найменування

Спеціальність 073 Менеджмент

Код і найменування

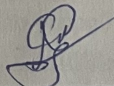
Освітня програма Бізнес-адміністрування

Найменування

Шифр КвРМН.023161.01.33.00

Виконав здобувач 2 курсу, група Бам-24-1

Шифр

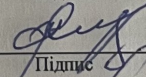


Підпис

Ростислав ЯРОВИЙ
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник _____

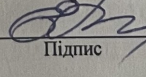
Науковий ступінь, учене звання



Підпис

Олена ГЕЙДАРОВА
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Нормоконтролер _____



Підпис

Олена КОСЮК
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

До захисту допускаю:
Завідувач кафедри менеджменту
та адміністрування



Підпис

Ніла ТЮРИНА
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

17 грудня 2025р.

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
 Факультет управління, адміністрування та туризму
 Кафедра менеджменту та адміністрування
 Рівень вищої освіти другий (магістерський)
 Галузь знань 07 Управління та адміністрування
Шифр і найменування
 Спеціальність 073 Менеджмент
Код і найменування
 Освітня програма Бізнес-адміністрування
Найменування

ЗАТВЕРДЖУЮ:
 Завідувач кафедри _____
 "1" 09 2025 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Яровий Ростислав Сергійович
Прізвище, ім'я, по батькові студента

1 Тема Розробка та реалізація маркетингової стратегії на підприємстві (на прикладі ТДВ «Хмельницькзалізобетон», м. Хмельницький)

Керівник роботи Гейдарова О.В., к.е.н., доцент
Прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання

Затверджено наказом ректора університету від _____ 2025р. № _____ дод. _____

2 Строк подання здобувачем роботи на кафедру 10 грудня 2025р.

3 Вихідні дані до роботи Наукова література з маркетингу та стратегічного управління, навчально-методичні джерела, періодичні видання, статистичні та аналітичні матеріали, офіційна звітність ТДВ «Хмельницькзалізобетон», нормативні та законодавчі акти, що регулюють діяльність підприємств.

4 Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): 1. Теоретико-методичні основи розробки маркетингової стратегії підприємства. 2. Загальна характеристика діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» та оцінка його маркетингового середовища 3. Розробка та обґрунтування маркетингової стратегії для ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

5 Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень): 1. Структура маркетингової стратегії підприємства. 2. Модель комплексного аналізу зовнішнього та внутрішнього маркетингового середовища. 3. Сегментація споживачів і цільові ринкові сегменти підприємства 4. SWOT-матриця ТДВ «Хмельницькзалізобетон». 5. Аналіз техніко-економічних показників діяльності підприємства. 6. Порівняльна характеристика конкурентів підприємства. 7. Узагальнена стратегічна карта маркетингової стратегії. 8. Запропонований маркетинговий комплекс (Product-Price-Place-Promotion).

9. Рекомендації щодо впровадження та контролю маркетингової стратегії.

6 Консультанти розділів кваліфікаційної роботи:


Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1. Теоретико-методичний	Гейдарова О.В., к.е.н., доцент		
2. Дослідницько-аналітичний	Гейдарова О.В., к.е.н., доцент		
3. Проектно-рекомендаційний	Гейдарова О.В., к.е.н., доцент		
4. Нормоконтроль	Косіюк О.М., ст. викл. каф. менеджменту та адміністрування		

7 Дата видачі завдання 5 вересня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

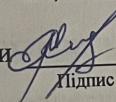
Пор. №	Назва етапів (розділів) кваліфікаційної роботи	Термін виконання	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи	вересень 2025	
2.	Одержання індивідуального завдання	вересень 2025	
3.	Складання календарного плану графіка написання кваліфікаційної роботи	вересень 2025	
4.	Підготовка до виконання кваліфікаційної роботи: підбір та вивчення літератури, участь у виконанні науково-дослідних робіт, інші заходи	вересень 2025	
5.	Уточнення теми кваліфікаційної роботи та календарного плану-графіка, виходячи зі специфіки базового підприємства	вересень 2025	
6.	Підготовка першого розділу	вересень 2025	
7.	Підготовка другого розділу	жовтень 2025	
8.	Підготовка третього розділу	листопад 2025	
9.	Підготовка висновків	листопад 2025	
10.	Здача науковому керівнику	листопад 2025	
11.	Доопрацювання кваліфікаційної роботи з урахуванням зауважень наукового керівника	листопад 2025	
12.	Написання та оформлення роботи в остаточному варіанті	грудень 2025	
13.	Перевірка рукопису роботи на плагіат, отримання довідки	грудень 2025	
14.	Попередній захист кваліфікаційної роботи на кафедрі	грудень 2025	
15.	Одержання відгуку наукового керівника	грудень 2025	
16.	Одержання рецензії зовнішнього рецензента	грудень 2025	
17.	Захист кваліфікаційної роботи	грудень 2025	

Здобувач


 Підпис

 Росіслав Яровий
 Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник кваліфікаційної роботи


 Підпис

 Олена Георгарова
 Ім'я, ПРІЗВИЩЕ


АНОТАЦІЯ

Яровий Р.С. Розробка та реалізація маркетингової стратегії на підприємстві (на прикладі ТДВ «Хмельницькзалізобетон», м. Хмельницький).

Керівник роботи – канд. екон. наук, доцент Гейдарова О.В. Кваліфікаційна робота магістра: 71 с., 7 рисунків, 12 таблиць, 3 додатки, 34 джерела посилань.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ, РИНКОВЕ СЕРЕДОВИЩЕ, SWOT-АНАЛІЗ, МАРКЕТИНГОВИЙ КОМПЛЕКС, ПОЗИЦІОНУВАННЯ, СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК.

У роботі розглянуто теоретичні засади формування маркетингової стратегії підприємства та узагальнено наукові підходи до стратегічного маркетингового управління. Проведено аналіз діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон», оцінено зовнішнє й внутрішнє маркетингове середовище, визначено чинники впливу на конкурентоспроможність підприємства. Виконано SWOT-аналіз, сегментацію ринку та дослідження конкурентних позицій підприємства. На основі отриманих результатів сформовано комплексну маркетингову стратегію, яка включає рекомендації щодо оптимізації продуктового портфеля, удосконалення цінової політики, покращення системи збуту та комунікаційної діяльності. Запропоновано план реалізації стратегії та оцінено її економічну ефективність. Отримані результати можуть бути використані підприємством для підвищення конкурентоспроможності та зміцнення ринкових позицій.


Підпис автора

«15» 12 2025 р.

ЗМІСТ

Вступ.....	6
1 Теоретико-методичні основи формування маркетингової стратегії підприємства	9
1.1 Сутність, роль та значення маркетингової стратегії в діяльності підприємства.....	9
1.2 Підходи до формування маркетингової стратегії та її основні види.....	12
1.3 Методичні підходи до оцінювання маркетингового середовища підприємства.....	15
Висновки до розділу 1.....	20
2 Аналітико-дослідницька оцінка діяльності тдв «Хмельницькзалізобетон».....	23
2.1. Загальна характеристика діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон».....	23
2.2 Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності.....	25
2.3 Оцінка зовнішнього маркетингового середовища та конкурентних позицій підприємства.....	28
Висновки до розділу 2.....	38
3 Розробка та реалізація маркетингової стратегії для тдв «Хмельницькзалізобетон»	41
3.1 Обґрунтування вибору стратегічних напрямів розвитку підприємства.....	41
3.2 Розробка маркетингової стратегії для ТДВ «Хмельницькзалізобетон».....	45
3.3 План реалізації маркетингової стратегії та оцінка її економічної ефективності.....	54
Висновки до розділу 3.....	61
Висновки.....	63
Перелік джерел посилання.....	66
Додаток А.....	70
Додаток Б.....	72
Додаток В.....	75

ВСТУП

У сучасних умовах розвитку ринку будівельних матеріалів маркетингові стратегії стають одним із вирішальних інструментів забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Інтенсивний розвиток будівельної галузі, поява нових технологій, зміна ринкових уподобань споживачів, динамічність нормативно-правового поля та постійне посилення конкуренції формують необхідність системного підходу до управління маркетинговою діяльністю. У цих умовах ефективна маркетингова стратегія дозволяє підприємствам не лише адаптуватися до зовнішніх викликів, але й формувати довгострокові конкурентні переваги. Саме тому дослідження процесів розробки та реалізації маркетингової стратегії набуває актуальності як у теоретичній, так і в практичній площині.

Актуальність теми також зумовлена специфікою функціонування промислових підприємств, зокрема виробників залізобетонних конструкцій. Цей сегмент ринку характеризується високим рівнем конкуренції, прямою залежністю попиту від інвестиційної активності регіону, чутливістю до змін економічної кон'юнктури, а також значною мірою залежить від державних будівельних програм та приватних інвестиційних проєктів. ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є одним із ключових виробників залізобетонних виробів у регіоні, однак потребує вдосконалення маркетингової діяльності у зв'язку з посиленням конкуренції, змінами ринкових умов і необхідністю зміцнення ринкових позицій.

Ступінь наукової розробленості проблеми є досить високим, адже питанням стратегічного маркетингового управління присвячено праці багатьох вітчизняних та зарубіжних дослідників. Значний внесок у розвиток концепцій маркетингової стратегії зробили Ф. Котлер, Ж.-Ж. Ламбен, М. Портер, А. Дейян, П. Друкер, а також українські науковці - Г. Багієв, Л. Балабанова, С. Ілляшенко, Н. Куденко, А. Войчак та інші. У їхніх працях розкрито сутність маркетингової стратегії, інструменти стратегічного аналізу, підходи до позиціонування підприємства, формування конкурентних переваг та управління маркетинговим комплексом.

Водночас значна частина досліджень орієнтована на підприємства споживчих ринків, що створює певний науковий розрив у застосуванні стратегічного маркетингового інструментарію до промислових підприємств.

Проблема, яка визначає тему даної роботи, полягає у відсутності цілісної, науково обґрунтованої маркетингової стратегії на ТДВ «Хмельницькзалізобетон», що обмежує його можливості щодо підвищення конкурентоспроможності, ефективного просування продукції та завоювання нових ринкових сегментів. Без побудови комплексної маркетингової стратегії підприємство ризикує втратити ринкові позиції, що є критичним у сучасних економічних умовах.

Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретичних основ та розроблення практичних рекомендації щодо розробки і реалізації маркетингової стратегії ТДВ «Хмельницькзалізобетон» для підвищення його конкурентоспроможності та забезпечення стійкого розвитку на ринку.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- 1) дослідити теоретико-методичні засади формування маркетингової стратегії підприємства;
- 2) проаналізувати організаційно-економічні особливості діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон»;
- 3) оцінити внутрішнє та зовнішнє маркетингове середовище підприємства з використанням сучасних методів аналізу;
- 4) визначити конкурентні позиції підприємства та ключові проблеми його маркетингової діяльності;
- 5) сформулювати маркетингову стратегію підприємства на основі проведених досліджень;
- 6) обґрунтувати заходи щодо реалізації маркетингової стратегії та провести оцінку їх економічної доцільності;
- 7) розробити рекомендації щодо вдосконалення маркетингової діяльності та посилення конкурентоспроможності підприємства.

Об'єкт дослідження – процес формування та реалізації маркетингової стратегії підприємства.

Предмет дослідження – теоретичні та прикладні аспекти розробки, впровадження та оцінювання ефективності маркетингової стратегії промислового підприємства ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

У роботі використано методи аналізу і синтезу, порівняння, узагальнення, систематизації, методи стратегічного аналізу (SWOT, PEST, конкурентний аналіз), статистичні методи, економіко-математичні методи, елементи ситуаційного аналізу та моделювання. Графічні методи застосовано для наочного відображення результатів дослідження.

Практична значущість роботи полягає в можливості застосування розроблених рекомендацій у діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон». Запропоновані заходи можуть сприяти підвищенню ефективності маркетингової діяльності, оптимізації стратегічних рішень, розширенню ринкових сегментів, зміцненню конкурентоспроможності та покращенню фінансових результатів підприємства.

Структурно дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, переліку використаних джерел та додатків. У першому розділі розглянуто теоретико-методичні основи формування маркетингової стратегії. У другому - проведено аналіз діяльності підприємства та оцінку його маркетингового середовища. У третьому - сформовано та обґрунтовано маркетингову стратегію підприємства й розроблено заходи щодо її реалізації.

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність, роль та значення маркетингової стратегії в діяльності підприємства

Маркетингова стратегія у системі управління підприємством посідає центральне місце, оскільки забезпечує довгострокову узгодженість між цілями бізнесу та змінами зовнішнього середовища. Вона визначає не окремі маркетингові дії, а логіку поведінки підприємства на ринку: які потреби задовольняти, для яких споживачів, за рахунок яких конкурентних переваг і як забезпечувати прибутковість у тривалій перспективі. Для промислових підприємств, що працюють у сфері будівельних матеріалів, стратегічний маркетинг є способом зменшення ризиків, пов'язаних із циклічністю попиту, коливаннями цін на ресурси та нерівномірністю інвестиційної активності [2].

У науковій літературі існує декілька підходів до визначення маркетингової стратегії. Так, Ф. Котлер трактує її як логічну модель маркетингових рішень і дій, що концентруються на виборі цільових ринків і формуванні маркетингового комплексу для досягнення поставлених цілей. Ж.-Ж. Ламбен наголошує, що стратегія має бути орієнтованою на створення цінності для споживача, а отже – на довгострокові взаємовигідні відносини з ринком. М. Портер, розвиваючи конкурентний підхід, розглядає маркетингову стратегію як вибір способу конкуренції, який забезпечує стійку перевагу у галузі [1].

Вітчизняні дослідники (Л. Балабанова, А. Войчак, С. Ілляшенко, Н. Куденко) уточнюють трактування стратегії в умовах української економіки. Вони підкреслюють, що маркетингова стратегія – це система ринково орієнтованих рішень, яка поєднує аналіз середовища, визначення цілей, сегментацію, позиціонування, добір інструментів маркетинг-міксу і контроль результатів. Також акцентується її адаптаційна функція: стратегія повинна реагувати на швидкі зміни

у макро- й мікросередовищі, зберігаючи при цьому стабільність стратегічних пріоритетів [6; 9].

Порівнюючи наведені підходи, можна виділити спільні (якісна аналітика ринку, орієнтація на споживача, довгострокова перспектива) та відмінні акценти: одні автори більше зосереджуються на процесі планування (Котлер), інші – на створенні цінності (Ламбен), треті – на конкуренції та позиціях у галузі (Портер). Авторське бачення полягає у тому, що маркетингова стратегія промислового підприємства має одночасно забезпечувати ринкову орієнтацію, формування конкурентних переваг і економічну доцільність виробничих та збутових рішень. Для виробника залізобетонних виробів це означає баланс між технологічними можливостями, вимогами будівельних компаній і регіональними тенденціями попиту.

Маркетингова стратегія виконує низку ключових функцій. По-перше, аналітичну – вона базується на системному дослідженні ринку, споживачів, конкурентів і трендів. По-друге, цільову – визначає маркетингові цілі, що узгоджені зі стратегічними цілями підприємства. По-третє, інструментальну – формує комплекс маркетингових інструментів (продукт, ціна, розподіл, просування). По-четверте, координуючу – забезпечує узгодження маркетингових заходів із виробництвом, фінансами та логістикою [3]. По-п'яте, контролюючу – передбачає показники оцінювання реалізації стратегії та механізми її коригування.

Актуальність розробки маркетингової стратегії визначається посиленням конкуренції на регіональному ринку, зміною структури попиту (зростання частки індивідуального та комерційного будівництва, вимоги до енергоефективності та швидкості монтажу), а також розвитком сучасних каналів комунікації із замовниками. Підприємство, що діє переважно у B2B-сегменті, має орієнтувати стратегію на формування довіри ключових клієнтів, забезпечення стабільної якості, сервісного супроводу і оптимальної логістики.

Отже, маркетингова стратегія є базою формування ринкової поведінки підприємства і забезпечує його довгострокову конкурентоспроможність. Вона

повинна бути чітко сформована, ресурсно забезпечена і системно реалізована, що створює передумови для переходу до аналітичної частини дослідження.

Таблиця 1.1 – Порівняння підходів різних авторів до визначення маркетингової стратегії

Автор	Сутність визначення маркетингової стратегії	Ключовий акцент
Ф. Котлер	логічна модель маркетингових рішень щодо вибору цільових ринків і формування маркетинг-міксу	планування і досягнення цілей
Ж.-Ж. Ламбен	стратегія створення довгострокової цінності для споживача та забезпечення ринкової орієнтації	цінність і споживач
М. Портер	вибір способу конкуренції на ринку через формування стійких переваг	конкурентні позиції
Л. Балабанова	система ринково орієнтованих рішень для адаптації підприємства до змін середовища	адаптація та гнучкість
С. Ілляшенко	комплекс стратегічних рішень щодо товару, ціни, збуту і комунікацій у довгостроковому періоді	інструменти маркетингу

*узагальнено автором [1;2;4;6]

Таблиця 1.1 демонструє, що авторські тлумачення маркетингової стратегії не є взаємовиключними - навпаки, вони доповнюють одне одного. Зарубіжні підходи акцентують увагу на стратегічному виборі, формуванні конкурентної переваги та створенні цінності для споживача, тоді як українські науковці поглиблюють це визначення, адаптуючи його до реалій промислового ринку. Спільним елементом усіх підходів є стратегічна орієнтація на довгостроковий розвиток підприємства та забезпечення стабільної ринкової позиції [1;6].

З урахуванням систематизованих підходів можна стверджувати, що маркетингова стратегія повинна поєднувати ціннісну, конкурентну та адаптаційну складові, забезпечуючи підвищення ринкової активності, зміцнення відносин із замовниками та стійкість бізнес-моделі в умовах коливань ринкового середовища [6]. Саме на такій концептуальній основі будується подальший аналіз і рекомендаційна частина дослідження.

1.2 Підходи до формування маркетингової стратегії та її основні види

Формування маркетингової стратегії здійснюється як послідовний процес, що починається з аналізу середовища, далі передбачає визначення місії, стратегічних і маркетингових цілей, формування альтернатив і вибір оптимального стратегічного набору [10]. У практиці стратегічного маркетингу важливо розмежовувати стратегічні рішення (цільові ринки, позиціонування, конкурентні переваги) та тактичні (окремі заходи комплексу маркетингу). Саме стратегічний рівень визначає довгострокову логіку поведінки підприємства на ринку.

Класичним підходом є модель стратегічного зростання І. Ансоффа, яка дозволяє підприємству обрати напрям розвитку залежно від комбінації «ринок – продукт». Стратегія проникнення на ринок передбачає збільшення продажів існуючої продукції на наявних ринках; стратегія розвитку ринку – вихід із наявним продуктом на нові географічні або сегментні ринки; стратегія розвитку продукту – створення або модифікація продукції для поточних споживачів; диверсифікація – одночасний вихід на нові ринки з новими продуктами. Для виробника залізобетону найчастіше застосовними є перші три напрями, тоді як диверсифікація потребує значних інвестицій і ретельного обґрунтування.

Конкурентний підхід М. Портера акцентує вибір способу конкуренції. Стратегія лідерства за витратами орієнтує підприємство на мінімізацію собівартості та цінову перевагу, стратегія диференціації – на створення унікальних характеристик продукту чи сервісу, стратегія фокусування – на обслуговування вузького сегмента з максимальною відповідністю його потребам.

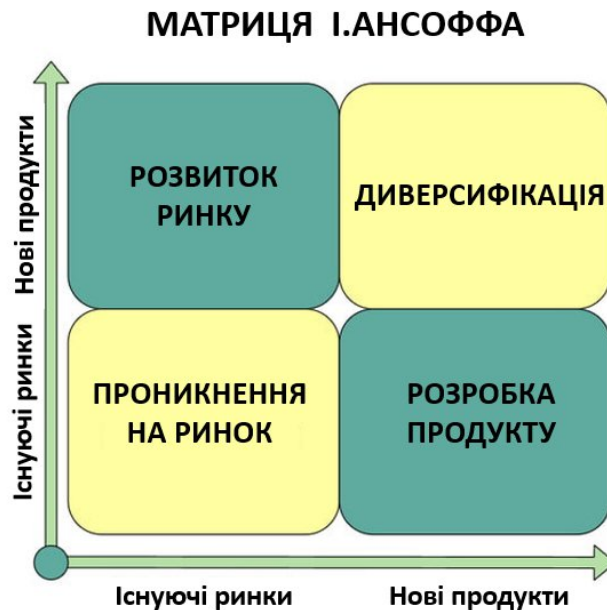


Рисунок 1.1 – Матриця стратегічного зростання І. Ансоффа [11]

У промислових B2B-ринках, де клієнти оцінюють не лише ціну, а й надійність постачання, технічну підтримку та репутацію, найбільш перспективною зазвичай є диференціація або комбінування з елементами витратного лідерства.

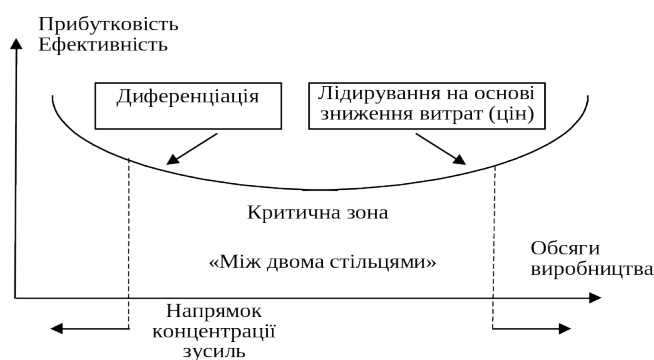


Рисунок 1.2 – Конкурентні стратегії за М. Портером [13]

Ринково-орієнтований підхід Ж.-Ж. Ламбена передбачає побудову стратегії на основі сегментації, вибору цільових груп та позиціонування (STP-модель) [4]. Сегментація в промисловості часто здійснюється за видом діяльності клієнта (будівельні компанії, інфраструктурні проєкти, девелопери), масштабом будівництва, вимогами до сертифікації та логістики. Позиціонування визначає, яку

саме цінність підприємство пропонує кожному сегменту і чим ця пропозиція відрізняється від конкурентів.

Підсумовуючи підходи, маркетингові стратегії можна згрупувати за об'єктом спрямування: стратегії зростання (Ансофф), конкурентні стратегії (Портер), стратегії позиціонування й сегментації (STP), продуктові та інноваційні стратегії, цінові, збутові й комунікаційні. У реальній практиці підприємство формує портфель стратегій, комбінуючи їх відповідно до ресурсів і ринкової ситуації.

Таблиця 1.2 – Класифікація та характеристика основних маркетингових стратегій

Група маркетингових стратегій	Зміст / приклади	Актуальність для промислового підприємства
стратегії зростання (І. Ансофф)	проникнення на ринок, розвиток ринку, розвиток продукту, диверсифікація	визначення напрямів розвитку збуту та асортименту
конкурентні стратегії (м. портер)	лідерство за витратами, диференціація, фокусування	формування конкурентних переваг у галузі
stp-стратегія	сегментація – вибір цільових сегментів – позиціонування	орієнтація на ключових в2в-клієнтів
продуктові стратегії	модифікація виробів, розширення лінійки, інновації у конструкціях	підвищення цінності та відповідності вимогам будівництва
цінові стратегії	преміальна, конкурентна, гнучка договірна, цінова дискримінація	забезпечення маржинальності та ринкової привабливості
комунікаційні стратегії	b2b-продажі, участь у тендерах, digital-просування, pr	побудова довіри та роботи з ключовими замовниками

*узагальнено [2; 4; 18]

Таблиця 1.3 – Порівняння конкурентних стратегій М. Портера

Стратегія	Переваги	Недоліки	Застосування
лідерство за витратами	низька ціна - висока частка ринку	низька маржа, ризик цінових війн	масове виробництво, стандартизований продукт
диференціація	преміальна ціна, лояльність клієнтів	високі витрати на r&d і маркетинг	унікальні характеристики, сильний бренд
фокусування	глибоке знання сегменту, висока маржа	обмежений обсяг ринку, ризик змін у сегменті	вузький сегмент з особливими потребами

*узагальнено автором на основі [2]

Сучасні підходи доповнюють класичні моделі інноваційністю та цифровізацією. Це стратегії клієнтоорієнтованості, управління взаємовідносинами з ключовими замовниками (Key Account Management), digital-комунікації, стратегія бренду, а також політика сталого розвитку [18; 20]. У будівельній галузі зростає значення енергоефективності та «зелених» стандартів, що впливає на вимоги до залізобетонних виробів та маркетингових рішень підприємств.

1.3 Методичні підходи до оцінювання маркетингового середовища підприємства

Оцінювання маркетингового середовища є обов'язковим етапом розробки стратегії, оскільки без розуміння зовнішніх умов і внутрішнього потенціалу підприємство не може сформулювати реалістичні стратегічні цілі [3]. Маркетингове середовище складається з макросередовища (економічні, політичні, соціальні, технологічні фактори) та мікросередовища (споживачі, конкуренти, постачальники, посередники, контактні аудиторії). Кожен рівень створює власні можливості й загрози, які потребують системного аналізу.

Для дослідження макросередовища широко застосовується PEST-аналіз. Він дозволяє структурувати чинники середовища за блоками і визначити їхній вплив на ринок. Політичні фактори включають державне регулювання, податкову політику, стабільність влади; економічні – рівень інфляції, курс валют, зростання ВВП, інвестиційну активність; соціальні – демографічні тенденції, зміни в уподобаннях споживачів, рівень освіти; технологічні – інновації, автоматизацію процесів, цифровізація [16]. Для підприємств промислового сектору особливо значущими є економічні та технологічні фактори, оскільки вони впливають на вартість виробництва та конкурентоспроможність. Розширена модель PESTLE додає екологічні (сталість, екостандарти) та правові (закони про захист

конкуренції, інтелектуальну власність) аспекти, що актуально в умовах глобальних трендів на зелену економіку.

Для глибокого розуміння методів оцінювання макросередовища в стратегічному маркетингу варто порівняти базову модель PEST з її розширеною версією PESTLE, яка враховує додаткові фактори, актуальні в сучасних умовах глобалізації та сталого розвитку. Це порівняння допомагає обрати оптимальний інструмент залежно від складності аналізу та специфіки галузі, забезпечуючи повніше охоплення зовнішніх впливів на маркетингову стратегію підприємства

Таблиця 1.4 – Порівняння PEST і PESTLE-аналізу

Модель	Блоки аналізу	Переваги	Недоліки
PEST	політичні, економічні, соціальні, технологічні	простота, фокус на ключових факторах	невраховує екологічні та правові аспекти
PESTLE	PEST (плюс) екологічні, правові	комплексність, актуальність для сталого розвитку	більша складність, потребує більше даних

*узагальнено автором на основі [16]



Рисунок 1.3 – Структура PESTLE-аналізу [16]

Мікросередовище доцільно аналізувати через модель п'яти конкурентних сил М. Портера [2]. Вона дає змогу оцінювати інтенсивність конкуренції у галузі: загрозу входу нових виробників (бар'єри входу, як капіталомісткість), ринкову владу постачальників (концентрація, альтернативність), владу покупців (чутливість до ціни, обсяг закупівель), загрозу товарів-замінників (альтернативні матеріали чи технології), а також суперництво між діючими конкурентами (кількість, диференціація). Такий аналіз дозволяє обґрунтувати вибір конкурентної стратегії. Наприклад, на ринках з високою владою покупців підприємствам доцільно фокусуватися на побудові лояльності та диференціації.

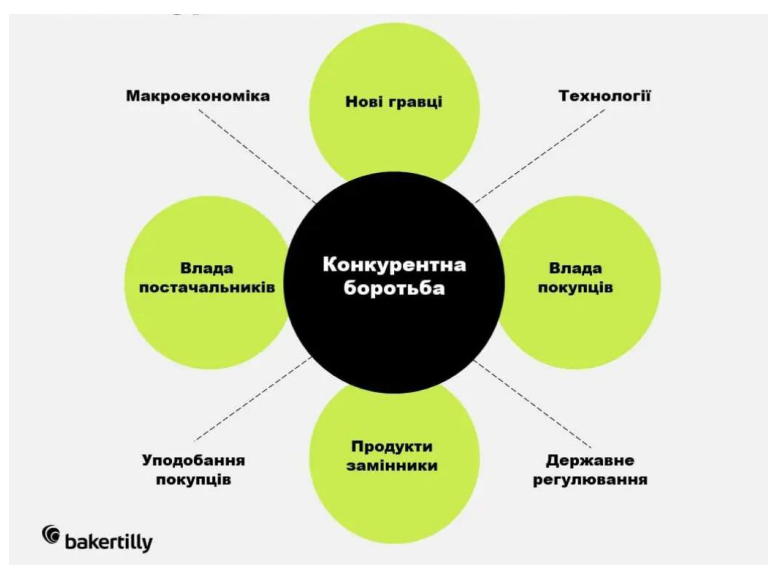


Рисунок 1.4 – Модель п'яти сил конкурентного тиску М. Портера

SWOT-аналіз механічно поєднує результати макро- й мікроаналізу з внутрішньою оцінкою підприємства. Його перевага – у можливості створення матриць стратегічних рішень типу SO (сильні сторони та можливості), ST (сильні сторони та загрози), WO (слабкі сторони та можливості), WT (слабкі сторони та загрози). Однак важливо уникати формального підходу: перелік факторів повинен підкріплюватися даними (структура витрат, динаміка продажів, ринкова частка, якість сервісу тощо) [16]. Тому SWOT часто поєднується з кількісними методами для підвищення об'єктивності.

Оцінювання внутрішнього середовища підприємства здійснюють за допомогою SNW-аналізу (Strength, Neutral, Weakness), аналізу ресурсів та

компетенцій, а також фінансово-економічних показників [14]. SNW-аналіз оцінює внутрішні характеристики як сильні, нейтральні чи слабкі, що допомагає ідентифікувати резерви. Аналіз ресурсів (VRIO-модель) перевіряє ресурси на цінність, рідкісність, імітаційність та організованість. Фінансові показники (рентабельність, ліквідність, оборотність) дозволяють оцінювати ефективність маркетингових зусиль.

Додатково у стратегічному маркетингу застосовують портфельні методи: BCG-матрицю (оцінка продуктів за часткою ринку та темпами зростання), матрицю GE/McKinsey (оцінка привабливості ринку та конкурентоспроможності), ABC/XYZ-аналіз (структура продажів і стабільність попиту) [25]. BCG-матриця класифікує продукти на «зірки», «дійні корови», «собаки» та «питання», допомагаючи розподілити інвестиції. GE/McKinsey використовує багатокритеріальну оцінку для складніших портфелів. ABC/XYZ – для управління запасами та продажами, де А – високовартісні продукти, Х – стабільний попит.

Оцінювання маркетингового середовища є фундаментальним етапом стратегічного планування, оскільки воно забезпечує розуміння зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на діяльність підприємства. Серед ключових методів виділяються інструменти аналізу макросередовища (PEST), мікросередовища (5 сил Портера), комплексної оцінки (SWOT, SNW) та портфельні підходи (BCG/GE-матриці, ABC/XYZ), які дозволяють систематизувати дані для обґрунтованого формування маркетингової стратегії. Нижче наведено узагальнення цих методів для ілюстрації їхньої сутності та практичного застосування.

Таблиця 1.5 – Методичні підходи до оцінювання маркетингового середовища підприємства

Метод	Сутність	Практичне значення для формування стратегії
PEST-аналіз	оцінка політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів макросередовища	визначення зовнішніх трендів та обмежень ринку
5 сил Портера	аналіз конкурентного тиску у галузі	обґрунтування конкурентної стратегії
SWOT-аналіз	порівняння сильних/слабких сторін з можливостями/загрозами	формування стратегічних альтернатив
SNW-аналіз	цінка внутрішніх характеристик як сильних, нейтральних і слабких	визначення внутрішніх резервів і проблем
BCG / GE-матриці	портфельний аналіз продуктів/ринків	пріоритети розвитку асортименту
ABC/XYZ-аналіз	групування продажів за внеском і стабільністю попиту	планування виробництва і збуту

*узагальнено [2;3;14]

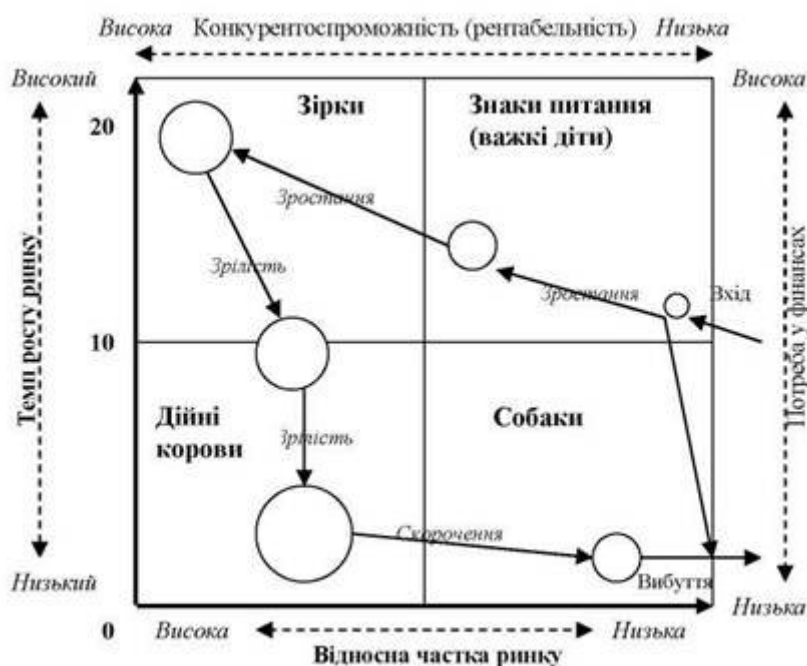


Рисунок 1.5 – BCG-матриця для портфельного аналізу [25]

Матриця поділяє продукти на чотири категорії, кожна з яких передбачає різні стратегічні рекомендації:

- Зірки (Stars): Високе зростання ринку + висока частка. Ці продукти генерують високий дохід, але потребують інвестицій для збереження позицій. Рекомендація: Інвестувати для зростання.

- Дійні корови (Cash Cows): Низьке зростання ринку + висока частка. Вони приносять стабільний прибуток з мінімальними інвестиціями. Рекомендація: Використовувати прибуток для фінансування інших категорій.

- Питання (Question Marks або Problem Children): Високе зростання ринку + низька частка. Потенційно перспективні, але ризиковані. Рекомендація: Вирішити, чи інвестувати для перетворення на "зірки", чи відмовитися.

- Собаки (Dogs): Низьке зростання ринку + низька частка. Зазвичай низькоприбуткові. Рекомендація: Продати або ліквідувати.

Цей інструмент використовується для оптимального розподілу ресурсів, прийняття рішень про інвестиції, диверсифікацію чи скорочення портфеля, щоб забезпечити довгострокову конкурентоспроможність компанії. Він був розроблений у 1970-х роках компанією BCG і залишається актуальним у стратегічному менеджменті, хоча має обмеження, як ігнорування зовнішніх факторів чи суб'єктивність оцінок.

Для ефективного моніторингу та коригування маркетингової стратегії підприємства необхідно впроваджувати систему ключових показників ефективності (KPI), які дозволяють кількісно оцінювати результати маркетингових зусиль, виявляти відхилення від запланованих цілей та оптимізувати ресурси. Ці показники охоплюють аспекти ринкової позиції, фінансової ефективності, взаємодії з клієнтами та операційної ефективності, забезпечуючи комплексний контроль. Нижче наведено приклади основних KPI, які рекомендуються для використання в теорії стратегічного маркетингу.

Висновки до розділу 1

У розділі 1 обґрунтовано теоретико-методичні основи формування маркетингової стратегії підприємства. Узагальнено підходи до розуміння сутності маркетингової стратегії, її функцій і значення для промислових підприємств. Систематизовано основні види стратегій та інструменти їх формування, а також методи оцінювання маркетингового середовища, що є базою для подальшого прикладного аналізу.

Додатковим аспектом, який заслуговує на увагу у контексті формування маркетингової стратегії промислового підприємства, є інтеграція цифрових інструментів комунікації та аналітики. Сучасні підприємства дедалі частіше використовують системи CRM, автоматизовані платформи управління продажами, цифрові каталоги продукції та інтегровані маркетингові панелі моніторингу. Такі інструменти дають змогу відстежувати поведінку клієнтів, аналізувати їхні потреби та формувати пропозиції, максимально адаптовані до конкретного сегмента.

У промислових B2B-ринках особливо важливу роль відіграє побудова довгострокових партнерських відносин із ключовими замовниками. У цьому контексті підприємству доцільно впроваджувати стратегії Key Account Management, які передбачають глибоке вивчення індивідуальних потреб великих клієнтів, персоналізовані комерційні пропозиції, постійний супровід та постачання продукції згідно з узгодженими графіками. Такий підхід сприяє формуванню стабільного попиту та зменшує ризики залежності від коливань ринку.

Крім того, значну роль у зміцненні позицій підприємства відіграє корпоративна репутація та бренд. У будівельній галузі, де рішення про закупівлю залізобетонних виробів приймаються на основі технічних характеристик, надійності та відповідності державним стандартам, сила бренду створює додаткову конкурентну перевагу. Формування бренду передбачає послідовну комунікацію, участь у галузевих виставках, демонстрацію виробничих можливостей та гарантії якості.

Таким чином, розширення методичних підходів до маркетингової діяльності дозволяє підприємству не лише адаптуватися до змін зовнішнього середовища, а й формувати стратегічні компетенції, що забезпечують стійку конкурентоспроможність. Застосування цифрових технологій, аналітичних інструментів, стратегій персоналізованого обслуговування та розвитку бренду є важливим доповненням до класичних підходів стратегічного маркетингу й має враховуватися під час розробки комплексної маркетингової стратегії підприємства.

Узагальнюючи викладене, слід зазначити, що сучасне підприємство має діяти в умовах посиленої конкуренції, непередбачуваних ринкових змін та високих вимог споживачів. Саме тому розробка маркетингової стратегії повинна базуватися на комплексному аналізі, включати сучасні інструменти управління, а також передбачати формування цілісної системи взаємодії зі споживачами.

2 АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКА ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН»

2.1. Загальна характеристика діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є одним із ключових та найбільш стабільних підприємств будівельної галузі Хмельниччини, яке спеціалізується на випуску залізобетонних конструкцій і бетонних виробів широкого спектра застосування. Підприємство функціонує у формі товариства з додатковою відповідальністю, що визначає особливості системи управління, регламентує фінансову структуру та підвищує рівень відповідальності учасників за результати діяльності [27].

Підприємство протягом багатьох років забезпечує будівельний сектор регіону якісною продукцією, що використовується як у житловому та промисловому будівництві, так і при виконанні інфраструктурних, дорожніх та комунальних робіт. Виробничий комплекс підприємства дозволяє виготовляти широкий спектр збірних та монолітних бетонних виробів. До номенклатури готової продукції входять залізобетонні плити перекриття, ригелі, балки, перемички, стінові та фундаментні блоки, дорожні плити, круглі залізобетонні конструкції (у тому числі кільця для колодязів), а також різноманітні вироби індивідуального та спеціального призначення. Значну частку виробничої програми становлять бетонні суміші різних марок, які є основою для бетонних робіт на будівельних майданчиках області та за її межами.

Універсальність підприємства полягає у здатності не лише виготовляти типові конструкції, що користуються найбільшим попитом, а й реалізовувати індивідуальні проекти відповідно до креслень замовників. Це дає змогу задовольнити потреби як великих будівельних компаній, що здійснюють комплексну забудову, так і невеликих організацій та приватних замовників, що зводять окремі об'єкти. Така гнучкість у підході до виробництва сприяє зміцненню позицій підприємства на ринку та розширює його клієнтську базу.

Матеріально-технічна база підприємства включає виробничі цехи з повним циклом технологічних операцій: від підготовки арматури до формування, твердіння та контролю готових виробів. Значний парк формувального обладнання та вантажопідіймальних механізмів забезпечує безперервність виробничого процесу та можливість виготовлення великих партій продукції у стислі терміни. Наявність власних газо- та електронагрівальних камер дозволяє підтримувати необхідні технологічні умови навіть у періоди низьких температур.

Організаційна структура підприємства є лінійно-функціональною та включає виробничі, технічні, економічні й допоміжні служби. Ключову роль в управлінні операційною діяльністю відіграє директор, який координує роботу всіх підрозділів, визначає стратегічні та поточні пріоритети, контролює виробничу дисципліну та економічні показники. Серед основних структурних одиниць варто виокремити виробничий комплекс, який відповідає за виготовлення продукції; планово-економічний відділ, що здійснює аналіз економічних показників; бухгалтерію, яка веде фінансовий облік; комерційну службу, що забезпечує реалізацію продукції та взаємодію із замовниками; складське господарство; транспортну службу; а також відділ технічного контролю, який гарантує якість продукції на всіх етапах виробництва.

Особливе місце у структурі займає комерційний відділ, на який покладено значну частину маркетингових функцій. Хоча на підприємстві не існує окремої маркетингової служби, саме комерційний відділ здійснює моніторинг цінової ситуації на ринку, аналізує запити клієнтів, вивчає конкурентне середовище, формує пропозиції щодо коригування цін та асортименту, а також забезпечує інформаційну взаємодію із покупцями. Така інтегрована модель є типовою для підприємств подібного профілю, однак вона має певні обмеження, що впливають на здатність підприємства швидко реагувати на зміни попиту та розробляти системні маркетингові рішення. Це створює додаткові передумови для удосконалення маркетингової діяльності, що й зумовлює актуальність розробки маркетингової стратегії.

Підприємство працює переважно на ринку Хмельницької області, забезпечуючи попит як великих будівельних організацій, так і приватних забудовників. Значна частина продукції поставляється для будівництва житлових і комерційних об'єктів, промислових будівель, транспортної інфраструктури, інженерних мереж та комунальних споруд. Ринок збуту є відносно стабільним, однак залежить від циклічності будівельної галузі, обсягів інвестицій у регіональний розвиток та загальної економічної ситуації в країні. Конку rentний тиск на підприємство формують як місцеві, так і регіональні виробники бетонних та залізобетонних виробів, що зумовлює необхідність постійного вдосконалення якісних, технологічних та організаційних характеристик продукції.

Таким чином, ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є технологічно розвиненим, економічно стійким та стратегічно важливим підприємством регіону, діяльність якого має суттєвий вплив на розвиток будівельного ринку. Підприємство володіє достатнім виробничим потенціалом, широкою номенклатурою продукції, налагодженими каналами збуту та стабільним попитом. Водночас існують можливості для покращення маркетингової діяльності, підвищення ефективності управлінських процесів та розширення ринкової присутності, що й стане предметом подальшого аналізу.

2.2 Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності

Ефективність діяльності підприємства, його фінансова стійкість та можливість подальшого розвитку значною мірою визначаються динамікою основних техніко-економічних показників. Аналіз цих показників дозволяє оцінити процеси, що відбуваються у виробничій, фінансовій та комерційній сферах, виявити тенденції й закономірності розвитку, а також сформулювати основу для подальшої розробки маркетингової стратегії підприємства.

Для проведення аналізу використано показники фінансової звітності підприємства за 2022 рік (станом на кінець року, наведений у звітності за 2023), за 2023 та 2024 роки [30]. У динаміці трьох років оцінено такі ключові показники: чистий дохід від реалізації, собівартість реалізованої продукції, валовий прибуток, чистий фінансовий результат, валюта балансу, власний капітал (Додаток А, таблиця А.1.).

Усі зазначені показники є важливими індикаторами економічної активності підприємства, адже саме вони формують загальну картину ефективності виробничо-господарських процесів та демонструють, наскільки підприємство здатне адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури, конкурентного тиску та інфляційних процесів.

У динаміці 2022–2024 років спостерігається стійка тенденція зростання обсягів реалізації продукції. Чистий дохід від реалізації продукції у 2023 році порівняно з 2022 роком склав 147,3 %, а у 2024 році порівняно з 2023 роком – 134,9 %. Такі високі темпи зростання свідчать про активізацію попиту на залізобетонні вироби, розширення клієнтської бази, успішну комерційну політику та підвищення конкурентоспроможності підприємства на регіональному ринку.

Собівартість реалізованої продукції також зростала (148,7 % у 2023/2022 та 128,7 % у 2024/2023), проте темпи її зростання були нижчими за темпи зростання чистого доходу. Це позитивно позначилося на валовій маржі та свідчить про відносне покращення ефективності використання матеріальних і трудових ресурсів.

Особливо помітною є динаміка чистого прибутку: у 2023 році він становив 138,9 % до рівня 2022 року, а у 2024 році – 253,4 % до рівня 2023 року. За два роки чистий прибуток зріс з 27 429 тис. грн до 96 544 тис. грн, тобто у 3,5 раза. Така динаміка є результатом одночасного зростання доходів, відносного стримування собівартості та ефективного управління операційними витратами.

Продуктивність праці за той самий період зросла у 1,97 раза (161,9 % у 2023/2022 та 121,5 % у 2024/2023), що перевищує темпи зростання

середньомісячної заробітної плати (145,6 % та 127,1 % відповідно). Це свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

Фондовіддача основних засобів суттєво покращилася (158,1 % у 2023/2022 та 144,9 % у 2024/2023), незважаючи на зменшення середньорічної вартості основних фондів (93,0 % та 93,1 % відповідно), що вказує на більш інтенсивне та ефективне використання наявного обладнання.

Загальний обсяг активів (валюта балансу) за аналізований період демонструє стійке зростання: у 2023 році – 105,8 % до 2022 року, у 2024 році – 117,8 % до 2023 року. Це відображає розширення масштабів господарської діяльності та нарощення матеріально-технічної бази підприємства.

Власний капітал за два роки зріс з 441,8 млн грн до 556,4 млн грн (або на 25,9 % за період). Основним джерелом приросту став нерозподілений прибуток, що характеризує підприємство як фінансово стійке, незалежне від зовнішніх запозичень та здатне забезпечувати розвиток за рахунок внутрішніх ресурсів.



Рисунок 2.1 – Динаміка чистого доходу у 2022–2024 роках [30]

Чистий дохід підприємства демонструє стабільне зростання протягом 2022–2024рр. У 2022 році він становив 576 737 тис.грн., у 2023 році - 849 716 тис.грн., а у 2024 році досяг 1 146 513 тис.грн., збільшившись за три роки майже

вдвічі. Таке зростання свідчить про розширення обсягів реалізації, підвищення конкурентоспроможності продукції та покращення позицій підприємства на ринку.

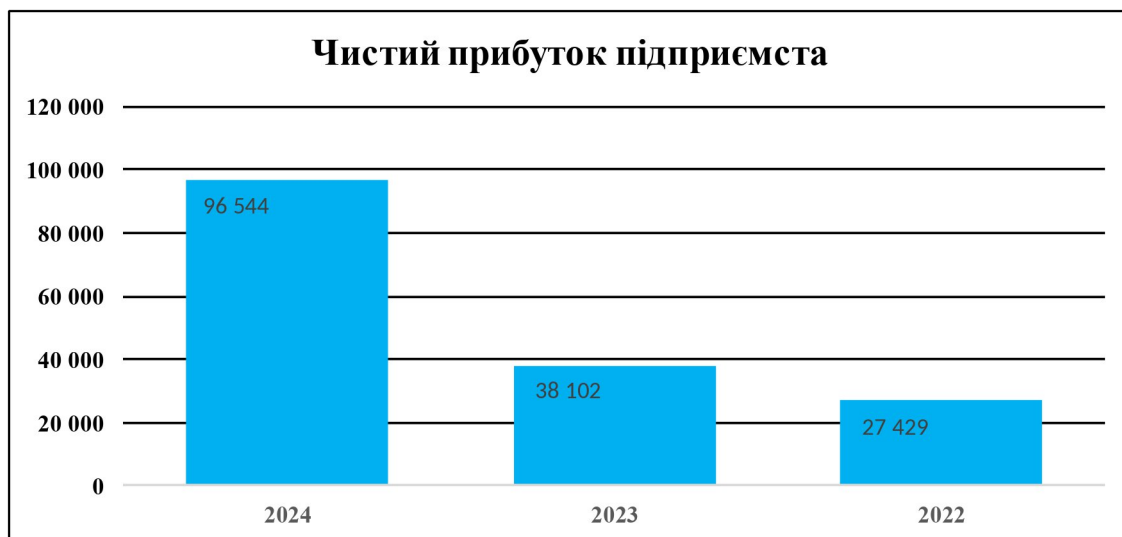


Рисунок 2.2 – Динаміка чистого прибутку у 2022–2024 роках [30]

Динаміка чистого прибутку підприємства у 2022–2024 роках демонструє стійку позитивну тенденцію. У 2022 році чистий прибуток становив 27 429 тис. грн, у 2023 році він збільшився до 38 102 тис. грн, що на 10 673 тис. грн (або на 38,9 %) більше порівняно з попереднім роком. Подальше зростання відбулось у 2024 році, коли підприємство отримало 96 544 тис. грн чистого прибутку. Це на 58 442 тис. грн, або на 153,4 % більше, ніж у 2023 році.

Такий суттєвий приріст зумовлений поєднанням кількох чинників: збільшенням обсягів реалізації, оптимізацією виробничих витрат, підвищенням рентабельності продукції та зміцненням позицій підприємства на ринку. Високі фінансові результати 2024 року свідчать про ефективність управлінських рішень, здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища та формувати резерви для подальшого розвитку.

2.3 Оцінка зовнішнього маркетингового середовища та конкурентних позицій підприємства

Ефективність формування маркетингової стратегії значною мірою залежить від глибини дослідження зовнішнього маркетингового середовища та адекватної оцінки конкурентного становища підприємства. Для ТДВ «Хмельницькзалізобетон», яке функціонує на ринку будівельних матеріалів і залізобетонних виробів, особливо важливим є аналіз макросередовища, ринкової кон'юнктури, поведінки основних конкурентів та галузевих тенденцій, що безпосередньо впливають на його позиціонування та обсяг ринкової частки.

Таблиця 2.2 – PEST-аналіз зовнішнього середовища ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Фактор	Зміст впливу	Потенційний ефект
Р – Політичний	державні програми відновлення інфраструктури; регуляції у сфері будівництва; воєнний стан; логістичні обмеження	(плюс) зростання попиту на будматеріали (мінус) ускладнення логістики
Е – Економічний	інфляція; зростання вартості цементу та металу; коливання валютного курсу; зменшення купівельної спроможності	(плюс) збільшення маржинальних продукційних груп (мінус) ризики зниження обсягів замовлень
S – Соціальний	урбанізація; підвищення потреб у житловому та промисловому будівництві; дефіцит робочої сили	(плюс) розширення цільових ринків (мінус) підвищення витрат на персонал
Т – Технологічний	сучасні методи армування; впровадження автоматизації; нові стандарти якості	(плюс) збільшення продуктивності та конкурентоспроможності (мінус) необхідність інвестицій

*узагальнено автором [12;22;32]

Таблиця 2.2 узагальнює результати PEST-аналізу, що дозволяє комплексно оцінити вплив макросередовища на діяльність ТДВ «Хмельницькзалізобетон». Політичні фактори є найбільш визначальними у 2022–2024 роках, оскільки воєнний

стан та пов'язані з ним зміни в інфраструктурній політиці держави суттєво впливають як на попит у будівельній галузі, так і на можливості логістичного забезпечення. З одного боку, програми відновлення та реконструкції формують додаткові ринкові можливості, з іншого – перебої з транспортуванням та регуляторні обмеження створюють додаткові ризики для підприємства.

Економічні фактори характеризуються підвищеною волатильністю. Значне зростання вартості енергоносіїв, цементу, металу та інших ключових ресурсів збільшує собівартість виробництва залізобетонних виробів. Інфляційні процеси та коливання валютного курсу впливають на купівельну спроможність як корпоративних, так і індивідуальних клієнтів. Однак одночасно економічне середовище формує стимули для оптимізації виробничих процесів і розробки нових високорентабельних продуктів.

Соціальні фактори визначають потреби ринку в довгостроковій перспективі. Урбанізація, активне відновлення житлових та промислових об'єктів, а також підвищена увага суспільства до розвитку інфраструктури створюють додатковий попит на широкий спектр залізобетонних виробів. Водночас дефіцит кваліфікованої робочої сили може обмежувати продуктивність та збільшувати витрати на персонал.

Технологічні чинники відіграють стратегічну роль у підвищенні конкурентоспроможності підприємства. Сучасні методи армування, впровадження автоматизованих ліній, підвищення контролю якості та відповідність новим галузевим стандартам сприяють зростанню ефективності виробництва. Разом із тим модернізація технологічної бази потребує значних інвестицій, що може бути складним для підприємства в умовах нестабільної економічної ситуації.

Аналіз галузі та ринкового середовища

Ринок залізобетонних виробів України у 2022–2024 роках характеризувався значними структурними змінами, зумовленими макроекономічними, політичними та соціальними чинниками. Воєнні дії, порушення логістичних ланцюгів, релокація підприємств, перерозподіл інвестиційних потоків та зміна пріоритетів державних програм суттєво вплинули на галузь виробництва будівельних матеріалів. З іншого

боку, відновлення зруйнованих інфраструктурних та житлових об'єктів сформувало стабільний та довгостроковий попит на продукцію підприємств, що спеціалізуються на виробництві залізобетонних конструкцій.

У структурі будівельного ринку залізобетонні вироби займають ключову нішу, оскільки вони використовуються у житловому, промисловому, транспортному та інженерному будівництві. До найбільш затребуваних видів продукції належать фундаментні блоки, плити перекриття, стінові панелі, дорожні плити, кільця колодязів, ригелі, балки та інші конструкційні елементи. Розвиток ринку залежить від таких факторів:

- інвестицій у будівництво житла та комерційної нерухомості;
- державних програм відновлення інфраструктури;
- обсягів фінансування дорожнього будівництва;
- активності приватних забудовників та промислових підприємств.

Починаючи з 2022 року, галузь зазнала значного падіння: деякі підприємства втратили виробничі потужності, інші були змушені релокуватися. Однак у 2023–2024 роках спостерігалася тенденція часткового відновлення, зокрема в центральних та західних регіонах, де зосереджені ключові споживачі залізобетонної продукції. Саме в цих умовах регіональні виробники, такі як ТДВ «Хмельницькзалізобетон», отримали можливість зміцнити свої ринкові позиції завдяки стабільності, високій якості продукції та налагодженим відносинам із місцевими будівельними компаніями.

Особливістю галузі є висока матеріаломісткість та сильна залежність від цін на цемент, металеву арматуру, щебінь та енергоносії. Зростання вартості ресурсів на пряму впливає на собівартість продукції та конкурентний баланс між учасниками ринку. Підприємства, які мають змогу оптимізувати витрати, модернізувати виробництво та впроваджувати нові технології, отримують суттєву конкурентну перевагу.

Ще однією визначальною тенденцією є зростання попиту на індивідуальні та нетипові залізобетонні вироби, що пов'язано зі зміною формату будівельних проєктів і потребою в нестандартних конструкційних рішеннях. Підприємства, що

володіють технологічною гнучкістю та здатні виконувати замовлення за індивідуальними кресленнями, користуються підвищеним попитом серед підрядників. ТДВ «Хмельницькзалізобетон» входить до цієї категорії, що дозволяє йому формувати додаткові конкурентні переваги порівняно з великими серійними виробниками.

Важливим аспектом ринкового середовища є рівень конкуренції. У Хмельницькій області працює низка виробників залізобетонних конструкцій, проте їхні потужності та асортимент значно різняться. Локальні підприємства конкурують між собою переважно за рахунок ціни, стабільності поставок, швидкості виконання замовлень і рівня сервісу. У той же час національні компанії, такі як ПБГ «Ковальська», орієнтуються на великомасштабні інфраструктурні проекти, що не завжди перетинається з цільовим ринком регіональних виробників.

Також слід враховувати зміни споживчої поведінки на ринку B2B. Підприємства все частіше обирають партнерів, які забезпечують:

- повний супровід замовлення;
- гнучкість умов співпраці;
- відповідність продукції національним та міжнародним стандартам;
- можливість швидкого логістичного забезпечення;
- наявність сучасних каналів комунікації та онлайн-сервісів.

У цьому контексті маркетингова стратегія стає критичним інструментом для підтримання конкурентоспроможності. Незважаючи на виробничі та технологічні переваги, підприємство ризикує втратити клієнтів у разі недостатньо активної присутності на ринку, слабкої реклами чи відсутності цифрових каналів взаємодії.

Таким чином, галузь залізобетонних виробів перебуває у фазі активної перебудови, що одночасно формує нові можливості й загрози для підприємств ринку. Для ТДВ «Хмельницькзалізобетон» зовнішнє ринкове середовище створює передумови для зміцнення позицій, однак для реалізації цього потенціалу необхідно адаптувати маркетингову діяльність до сучасних умов і забезпечити стратегічний розвиток підприємства.

У Додатку А, таблиця А.2 наведена порівняльна характеристика конкурентів.

На основі даних, узагальнених у таблиці, можна зробити висновок, що конкурентна позиція ТДВ «Хмельницькзалізобетон» формується під впливом низки факторів: широти асортименту, географії збуту, технологічних можливостей, цінової політики, гнучкості у роботі з клієнтами, логістичного забезпечення та ринкової репутації. Порівняння з основними конкурентами - ХКБМ, «Євробетон плюс» та ПБГ «Ковальська» – дозволяє виокремити як сильні сторони підприємства, так і його ключові слабкості.

Конкурентні переваги ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

1. Широкий асортимент та можливість виготовлення індивідуальних виробів

Асортимент ТДВ «Хмельницькзалізобетон» включає практично всі основні види залізобетонних виробів: плити перекриття (ПБ, ПК), фундаментні блоки, перемички, балки, ригелі, стінові панелі, кільця колодязів, дорожні плити, а також вироби індивідуального призначення за кресленнями замовника.

У той час як ХКБМ і «Євробетон плюс» також пропонують широкий перелік ЗБ-продукції, вони орієнтуються переважно на стандартні серійні вироби. Можливість ТДВ «Хмельницькзалізобетон» гнучко реагувати на запити клієнтів і виготовляти нетипові конструкції під конкретні проекти є суттєвою конкурентною перевагою, особливо в умовах зростання попиту на індивідуальні рішення у будівництві.

2. Оптимальна географія діяльності та регіональна спеціалізація.

Підприємство працює переважно на ринку м. Хмельницького та Хмельницької області, а також у суміжних регіонах. Така регіональна спрямованість дозволяє:

- добре знати локальних замовників і їхні потреби;
- враховувати особливості регіональних будівельних програм;
- підтримувати довгострокові відносини з будівельними компаніями.

На відміну від ПБГ «Ковальська», яка орієнтується на великі загальнонаціональні проекти, ТДВ «Хмельницькзалізобетон» може швидше та більш гнучко адаптуватися до потреб регіональних клієнтів і працювати з невеликими та середніми за обсягом замовленнями.

3. Технологічні можливості та наявність лабораторії якості

Підприємство має сучасне обладнання та власну лабораторію контролю якості, що дозволяє забезпечувати стабільні показники міцності, морозостійкості та довговічності виробів. Це особливо важливо у контексті посилення вимог до будівельних матеріалів і роботи з державними та корпоративними замовниками.

Порівняно з ХКБМ, де технологічна база оцінюється як середня, а також із «Євробетон плюс», який частіше позиціонується як комбінований виробник бетону та сумішей, ТДВ «Хмельницькзалізобетон» має більш чітку спеціалізацію саме на ЗБВ та контроль якості продукції на всіх стадіях її виготовлення.

4. Гнучкість при прийнятті та виконанні замовлень

За рахунок можливості виготовляти індивідуальні вироби, варіювати обсяги партій, погоджувати графіки відвантаження й адаптуватися до специфіки будівельних проєктів клієнтів, підприємство демонструє високий рівень гнучкості в обслуговуванні. Для регіонального ринку це є важливою конкурентною перевагою, оскільки значна частина замовлень пов'язана не лише з типовими серійними виробами, а з конкретними конструктивними рішеннями.

Натомість ПБГ «Ковальська» працює переважно з великими партіями та масштабними проєктами, де індивідуальна адаптація під невеликі замовлення менш економічно виправдана. ХКБМ та «Євробетон плюс» мають нижчий рівень гнучкості, що пов'язано або з обмеженим асортиментом, або з меншою орієнтацією на індивідуальні замовлення.

5. Логістичні переваги завдяки власному автопарку

Наявність власного автотранспорту дозволяє підприємству не тільки виконувати доставку продукції у погоджені строки, а й більш точно планувати графіки відвантажень, оперативно реагувати на зміни зі сторони замовників, а також пропонувати комплексні послуги: «виробництво + доставка».

У конкурентів, що використовують переважно найманий транспорт або сторонні логістичні служби, залежність від третіх сторін може призводити до зривів термінів, що негативно впливає на їхню репутацію. У цьому контексті ТДВ

«Хмельницькзалізобетон» має додаткову цінність для клієнта: зниження логістичних ризиків і зручність координації поставок.

6. Стабільна ринкова репутація

Завдяки багаторічній присутності на ринку, співпраці з низкою будівельних організацій і виконанню великої кількості проектів, підприємство має сформований імідж надійного партнера. У той час як інформація про «Євробетон плюс» або окремі менш відомі підприємства є фрагментарною, ТДВ «Хмельницькзалізобетон» має впізнаваний бренд у межах регіону, що сприяє повторним замовленням і рекомендаціям.

Основні конкурентні недоліки ТДВ «Хмельницькзалізобетон»:

1. Обмеженість географічного охоплення

Попри сильні позиції на регіональному ринку, підприємство фактично не використовує потенціал виходу на ширший географічний простір. ПБГ «Ковальська» працює на всеукраїнському рівні, а частина конкурентів активно постачає продукцію в декілька областей. Відсутність системної експансії в інші регіони обмежує можливість масштабування бізнесу ТДВ «Хмельницькзалізобетон» та збільшення ринкової частки на загальнодержавному рівні.

2. Середній рівень цінової привабливості

У порівнянні з ХКБМ та «Євробетон плюс», які у ряді позицій можуть дозволити собі нижчі ціни, ТДВ «Хмельницькзалізобетон» займає позицію «середній рівень цін». Це виправдано якістю та комплексністю послуг, проте на ціново чутливих сегментах ринку (дрібні приватні замовники, невеликі підрядні організації) підприємство може поступатися конкурентам, які роблять акцент саме на дешевизні продукції.

3. Значна залежність від вартості ресурсів і енергоносіїв

Як і більшість підприємств галузі, ТДВ «Хмельницькзалізобетон» працює в умовах високої енерго- та матеріаломісткості виробництва. За відсутності повномасштабної модернізації обладнання та впровадження енергоощадних технологій собівартість продукції залишається вразливою до коливань цін на

цемент, металеву арматуру, паливо та електроенергію. Це обмежує конкурентні можливості підприємства у випадку агресивної цінової політики з боку конкурентів.

4. Недостатній рівень маркетингової активності

На фоні зростання ролі цифрового маркетингу, онлайн-комунікацій, участі у тендерних платформах та активації бренду в інтернеті, ТДВ «Хмельницькзалізобетон» поки що не використовує повною мірою інструменти сучасного маркетингу. У конкурентів загальнонаціонального рівня (як ПБГ «Ковальська») більш розвинені комунікаційні стратегії, корпоративні сайти, цифрові каталоги, представництво в соцмережах та PR-активності.

5. Потреба в подальшій модернізації обладнання.

Попри наявність сучасного обладнання і лабораторії, частина основних фондів підприємства є морально зношеною, що:

- ускладнює зниження собівартості;
- збільшує витрати на ремонт та технічне обслуговування;
- може обмежувати можливість освоєння нових типів виробів без додаткових інвестицій.

У порівнянні з новішими виробничими майданчиками окремих конкурентів, це створює ризики поступового технологічного відставання, якщо питання модернізації не буде включене до стратегічних пріоритетів.

Отже, на основі аналізу таблиці 2.3 можна зробити висновок, що ТДВ «Хмельницькзалізобетон» має сукупність суттєвих конкурентних переваг – широкій асортимент, гнучкість, власну логістику, стабільну репутацію, – які дозволяють утримувати сильні позиції на регіональному ринку залізобетонних виробів. Водночас конкурентні недоліки пов'язані насамперед з обмеженим географічним охопленням, середньою ціною привабливістю, залежністю від вартості ресурсів та недостатньою маркетинговою активністю.

Саме ці аспекти доцільно врахувати при розробці маркетингової стратегії у третьому розділі дипломної роботи: частина переваг має бути використана як

«точки росту», а виявлені слабкі сторони - перетворені на зони стратегічного удосконалення.

Аналіз конкурентних позицій підприємства

На основі порівняльної характеристики основних конкурентів можна стверджувати, що ТДВ «Хмельницькзалізобетон» займає середньо-високу конкурентну позицію на ринку регіону. Це підтверджується поєднанням таких факторів:

- Якість продукції

Підприємство забезпечує стабільні параметри міцності та надійності ЗБВ завдяки контролю в лабораторії та багаторічному досвіду виробництва. Рівень якості перевищує показники дрібних виробників (ХКБМ, Євробетон Плюс) та наближається до продукції національного лідера ПБГ «Ковальська».

- Гнучкість виробництва

На відміну від більшості конкурентів, підприємство виготовляє індивідуальні вироби за кресленнями замовника, що значно розширює потенційний ринок.

- Асортимент

Асортимент є ширшим за середньоринний, включає:

- плити перекриття ПК/ПБ;
- фундаментні блоки;
- перемички, балки;
- дорожні плити;
- кільця колодязів;
- бетонні суміші;
- індивідуальні вироби.

Це дає змогу працювати як із дрібними клієнтами, так і з великими будівельними компаніями.

- Цінова політика

Ціни підприємства нижчі, ніж у ПБГ «Ковальська», але вищі, ніж у ХКБМ. Це створює оптимальну позицію середньої цінової категорії з акцентом на якість.

- Логістичні можливості

Наявність власного автопарку дозволяє зменшити час доставки, що є суттєвою конкурентною перевагою у сфері будівництва.

- Рівень конкуренції

Ринок характеризується:

- високою концентрацією локальних виробників;
- активною присутністю національних брендів;
- зростаючим попитом на ЗБВ через відбудову інфраструктури.

Висновки до розділу 2

У другому розділі дипломної роботи здійснено комплексний аналіз діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон», що охоплює організаційно-економічну характеристику підприємства, оцінку внутрішнього та зовнішнього маркетингового середовища, аналіз техніко-економічних показників за 2022–2024 роки, а також дослідження конкурентних позицій на ринку залізобетонних виробів. Отримані результати дозволили сформуванню узагальненої оцінки поточного стану підприємства та визначити ключові фактори, які впливають на його ефективність та ринкові перспективи.

Організаційно-економічний аналіз засвідчив, що підприємство має достатній виробничий потенціал: виробничі потужності дозволяють випускати широкий асортимент ЗБВ - плити перекриття, дорожні плити, фундаментні блоки, стінові панелі, балки, ригелі, кільця колодязів, бетонні суміші. Наявність власної лабораторії контролю якості та налагодженої логістики підсилює конкурентоспроможність підприємства на регіональному ринку. Підприємство має багаторічний досвід роботи та репутацію надійного постачальника, що сприяє збереженню довгострокових зв'язків із будівельними компаніями області.

Аналіз техніко-економічних і фінансових показників показав чітку позитивну динаміку за останні три роки. Чистий дохід підприємства збільшився з

576,7 млн грн у 2022 році до 849,7 млн грн у 2023 році та 1 146,5 млн грн у 2024 році, демонструючи приріст на 98,8 % за три роки. Чистий прибуток зріс з 27 429 тис. грн у 2022 році до 38 102 тис. грн у 2023 році та 96 544 тис. грн у 2024 році, тобто більш ніж утричі. Така динаміка свідчить про зростання ефективності операційної діяльності та покращення фінансового стану підприємства. Збільшення валюти балансу та власного капіталу підтверджує здатність підприємства до інвестування в розвиток і модернізацію виробничих потужностей.

Дослідження внутрішнього маркетингового середовища показало, що підприємство має суттєві переваги – стабільну клієнтську базу, гнучкість виробництва та можливість виготовлення індивідуальних виробів. Однак виявлено й проблемні зони: низький рівень цифровізації маркетингової діяльності, відсутність системного аналізу ринку, обмежені інструменти просування та недостатня кількість маркетингових комунікацій, що звужує можливості розширення ринку збуту.

Аналіз зовнішнього маркетингового середовища засвідчив значний вплив політичних, економічних та соціальних факторів на діяльність підприємства. Зокрема, воєнні дії, інфляційні коливання, зміни у регуляторно-правовій базі та нестабільність вартості будівельних матеріалів створюють додаткові ризики. Водночас державні та міжнародні програми відбудови інфраструктури формують значні ринкові можливості для виробників ЗБВ, у тому числі й для ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

Конкурентний аналіз дозволив визначити позиції підприємства серед основних гравців ринку. Порівняльна таблиця показала, що підприємство має орієнтовну частку ринку на рівні 33 %, посідаючи другу позицію в регіоні після ПБГ «Ковальська». Інші конкуренти, такі як «Бетон-Захід», «ЗБВ-Кам'янець» та «Будмаркет ЗБВ», мають менші обсяги виробництва та більш вузьку продуктову лінійку. Матриця позиціонування показала, що підприємство займає середній ціновий сегмент і пропонує оптимальне співвідношення «ціна–якість», що забезпечує йому стабільний попит як з боку великих компаній, так і з боку приватних замовників.

Узагальнюючи результати дослідження, можна зробити висновок, що ТДВ «Хмельницькзалізобетон» демонструє стійкі фінансові, виробничі та ринкові позиції. Підприємство має суттєвий потенціал для розвитку, зумовлений зростанням попиту на будівельні матеріали та розширенням інфраструктурних проєктів в Україні. Водночас, для посилення конкурентоспроможності та зміцнення ринкової позиції підприємству необхідно удосконалити маркетингову діяльність, розширити цифрові інструменти комунікації, модернізувати виробничі процеси та оптимізувати витрати. Отримані аналітичні дані формують підґрунтя для розробки дієвих рекомендацій щодо удосконалення маркетингової стратегії підприємства, які будуть представлені у третьому розділі.

3 РОЗРОБКА ТА РЕАЛІЗАЦІЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ДЛЯ ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН»

3.1 Обґрунтування вибору стратегічних напрямів розвитку підприємства

Розробка маркетингової стратегії ТДВ «Хмельницькзалізобетон» повинна ґрунтуватися на результатах аналізу діяльності підприємства, проведеного у другому розділі, а також на теоретико-методичних положеннях стратегічного маркетингового управління, розглянутих у першому розділі дипломної роботи. Саме поєднання теорії та практики дозволяє сформулювати науково обґрунтовані стратегічні напрями розвитку, які сприятимуть підвищенню ефективності та результативності діяльності підприємства.

У розділі 2 було встановлено, що ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є одним із провідних виробників залізобетонних виробів у регіоні, має розвинену виробничу базу, широкий асортимент продукції, власну лабораторію контролю якості та автопарк для доставки продукції. Аналіз техніко-економічних показників засвідчив позитивну динаміку фінансових результатів: чистий дохід підприємства зріс з 576,7 млн грн у 2022 році до 1 146,5 млн грн у 2024 році, а чистий прибуток – з 27 429 тис. грн до 96 544 тис. грн відповідно. Це свідчить про зростання операційної ефективності, конкурентоспроможності продукції та здатності підприємства генерувати фінансові ресурси для розвитку.

Разом з тим проведений аналіз виявив низку проблемних аспектів у діяльності підприємства, насамперед у сфері маркетингу. До них належать: відсутність окремої маркетингової служби, фрагментарний характер маркетингових заходів, недостатня представленість підприємства у цифровому інформаційному просторі, обмежена географія збуту (переважно Хмельницька область), слабка систематизована робота з ключовими клієнтами, відсутність CRM-підходу. Аналіз зовнішнього маркетингового середовища та конкурентних позицій показав, що підприємство працює в умовах посилення конкуренції як з боку локальних виробників із нижчим ціновим сегментом, так і з боку крупних

національних компаній, що мають потужні бренди та розвинені маркетингові системи.

У першому розділі дипломної роботи було обґрунтовано, що в умовах динамічних змін ринкового середовища саме маркетингова стратегія виступає ключовим інструментом узгодження внутрішніх можливостей підприємства з зовнішніми умовами функціонування. Сучасні концепції стратегічного маркетингового управління (моделі Ансоффа, Портера, SWOT-аналіз, портфельні та позиційні стратегії) передбачають, що вибір стратегічних напрямів розвитку повинен базуватися на всебічній оцінці сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз зовнішнього середовища.

З огляду на це доцільним є використання SWOT-аналізу як інструменту, який узагальнює результати попередніх аналітичних досліджень і дає змогу встановити логічний зв'язок між діагностикою (розділ 2) та розробкою стратегічних рекомендацій (розділ 3).

SWOT-аналіз ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

На основі матеріалів фінансово-економічного аналізу, дослідження внутрішнього та зовнішнього маркетингового середовища, а також оцінки конкурентного становища підприємства сформовано деталізований SWOT-профіль ТДВ «Хмельницькзалізобетон», наведений у Додатку Б, таблиця Б.1.

Інтерпретація результатів SWOT-аналізу

Отриманий SWOT-профіль дозволяє зробити низку важливих висновків для вибору стратегічних напрямів.

По-перше, підприємство має сильний внутрішній потенціал: високий рівень якості продукції, можливість виготовлення індивідуальних виробів, розвинену логістику, позитивну фінансову динаміку та сформовану репутацію. Це створює необхідні передумови для активної маркетингової експансії та зміцнення ринкових позицій.

По-друге, виявлені слабкі сторони носить передусім маркетингово-організаційний характер: відсутність структурованої маркетингової служби, низька цифрова активність, відсутність CRM, слабка системність у комунікаціях. Це

означає, що потенціал підприємства використовується не повною мірою саме через недостатній рівень стратегічного управління маркетингом.

По-третє, зовнішні можливості для підприємства є суттєвими: відбудова країни, зростання попиту на будівельні матеріали, потенціал виходу на нові регіони, розвиток цифрових інструментів взаємодії з ринком. Водночас загрози пов'язані з конкуренцією, ціновою нестабільністю та макроекономічною невизначеністю, що потребує підвищення гнучкості та адаптивності підприємства.

З погляду методології стратегічного аналізу (розглянутої у розділі 1) важливо не лише ідентифікувати елементи S, W, O, T, а й узгодити їх у вигляді стратегічних комбінацій:

S-O стратегії (використання сильних сторін для реалізації можливостей):

- використання широкого асортименту та індивідуального виробництва (S1, S3) для участі у проєктах відбудови (O1, O2);
- застосування логістичних переваг (S4) для виходу на нові регіональні ринки (O3);
- опора на фінансову стійкість (S5) для інвестування у цифрові канали маркетингу (O4).

W-O стратегії (подолання слабких сторін через реалізацію можливостей):

- створення маркетингової служби та впровадження CRM (W1, W5) як відповідь на можливості розширення ринків та поглиблення співпраці з ключовими клієнтами (O3, O5);
- підвищення цифрової присутності (W2) через використання онлайн-платформ, сайтів та соціальних мереж (O4).

S-T стратегії (використання сильних сторін для нейтралізації загроз):

- підтримання високої якості продукції (S2) як засобу протидії конкурентам низької цінової категорії (T1);
- використання репутації та стійких зв'язків (S6) для збереження клієнтської бази в умовах посилення конкуренції з боку великих компаній (T2).

W-T стратегії (мінімізація слабких сторін і загроз):

– прискорення модернізації обладнання (W4) для зменшення негативного впливу цінової волатильності сировини (T3);

– розвиток системи планування та прогнозування (подолання W1) для підвищення стійкості до макроекономічних ризиків (T4).

Таким чином, SWOT-аналіз не лише відображає поточний стратегічний профіль підприємства, але й дає логічне підґрунтя для формування цілісної маркетингової стратегії, яка:

- спиратиметься на наявні сильні сторони;
- буде спрямована на подолання маркетингових слабкостей;
- дозволить максимально використати ринкові можливості;
- знизить вплив зовнішніх загроз.

Вибір ключових стратегічних напрямів розвитку

З урахуванням наведеного, а також теоретичних підходів до класифікації стратегій (портфельні, конкурентні, стратегії росту за Ансоффом), доцільно визначити такі пріоритетні стратегічні напрями розвитку ТДВ «Хмельницькзалізобетон»:

1. Стратегічний напрям – інтенсифікація маркетингової діяльності та формування маркетингової служби.

Він безпосередньо впливає з виявлених слабких сторін (W1, W2, W5, W6) і є базовою умовою для реалізації будь-яких інших стратегій. Без створення системи маркетингового управління (відповідальної структури, планування, аналітики, комунікацій) подальший розвиток підприємства може здійснюватися стихійно й не повною мірою відповідати можливостям ринку.

2. Стратегічний напрям – розширення ринкової присутності та географії збуту. На основі можливостей O2 та O3 логічним є вихід за межі традиційних ринків збуту підприємства, активізація роботи в сусідніх областях, участь у масштабних інфраструктурних проєктах. Це відповідає стратегії розвитку ринку за Ансоффом.

3. Стратегічний напрям – розвиток цифрових каналів маркетингу та комунікацій. Відповідь на можливості O4 та слабкі сторони W2, W6. Йдеться про

системну присутність у цифровому середовищі: сайт, соціальні мережі, онлайн-каталоги, участь у електронних тендерах, що особливо важливо в сучасних умовах.

4. Стратегічний напрям – поглиблення співпраці з ключовими клієнтами (B2B сегмент) на основі CRM-підходу.

Цей напрям є логічним продовженням розвитку маркетингової функції та спрямований на зміцнення лояльності та збільшення життєвої цінності клієнтів (LTV).

5. Стратегічний напрям – підтримка та розвиток конкурентних переваг у якості та асортименті.

Він орієнтований на збереження та посилення тих характеристик, які вже зараз забезпечують підприємству конкурентні позиції (S1, S2, S3, S4).

Усі зазначені напрями відповідають предмету та об'єкту дослідження, логічно впливають із результатів аналізу, проведеного у розділі 2, та відображають застосування теоретичних підходів до стратегічного маркетингового управління, викладених у розділі 1. Вони стануть основою для конкретизації заходів маркетингової стратегії у підрозділі 3.2 та їх економічного обґрунтування у підрозділі 3.3

3.2 Розробка маркетингової стратегії для ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Розроблення маркетингової стратегії для ТДВ «Хмельницькзалізобетон» базується на поєднанні теоретичних підходів стратегічного маркетингу, аналізу ринкового середовища та висновків аналітичного розділу. Виявлені сильні й слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози ринку залізобетонних конструкцій формують підґрунтя для обґрунтування рекомендацій, спрямованих на підвищення результативності маркетингової діяльності, зміцнення ринкових позицій і формування довгострокових конкурентних переваг.

Сучасні умови функціонування будівельної галузі характеризуються динамічністю, підвищеними вимогами до продукції, цифровізацією комунікацій та зростанням ролі сервісної підтримки клієнтів. Це обумовлює необхідність комплексного підходу до формування маркетингової стратегії, який включає вдосконалення продуктового портфеля, оптимізацію цінової політики, активізацію комунікаційної діяльності, розвиток системи збуту, цифрову трансформацію маркетингових процесів та формування клієнтоорієнтованого середовища.

Проведений аналіз показав, що підприємство має значний внутрішній потенціал для розширення ринку, однак існуюча маркетингова система недостатньо структурована, що призводить до обмеженої видимості бренду, недостатньої активності на нових ринках та низького рівня цифрової комунікації зі споживачами. З огляду на це стратегія повинна включати вдосконалення як внутрішніх процесів управління маркетингом, так і зовнішніх інструментів впливу на ринок.

Підприємству доцільно реалізувати багатокomпонентну маркетингову стратегію, яка містить продукування інноваційної цінності, зміцнення відносин зі споживачами, впровадження сучасних цифрових інструментів та розширення ринкової присутності. Її ключові елементи систематизовані в таблиці 3.1, що була подана вище. Проте для практичного впровадження стратегії важливо не лише визначити напрями дій, а й сформувавши чіткий інструментарій тактичної реалізації.

З урахуванням результатів SWOT-аналізу, оцінки конкурентних позицій та визначених стратегічних пріоритетів підприємства сформовано комплекс маркетингової стратегії ТДВ «Хмельницькзалізобетон». Маркетингова стратегія представлена через систему рішень за чотирма ключовими напрямками маркетинг-міксу (4P), що дозволяють забезпечити узгоджений розвиток продуктового портфеля, цінової політики, збутових каналів та комунікаційної діяльності. Структурована форма стратегічних рішень наведена у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Стратегічний маркетинговий комплекс ТДВ «Хмельницькзалізобетон» (маркетинг-мікс 4Р)

Елемент маркетинг-міксу	Стратегічні рішення та рекомендації
Product (продукт)	Розширення асортименту шляхом включення нових позицій ЗБВ, затребуваних у регіональних будівельних компаній; – Впровадження нових марок бетону з підвищеними характеристиками; – Надання послуг індивідуального виробництва ЗБВ за кресленнями замовників; – Реалізація політики стабільної якості продукції, контрольованої власною лабораторією; – Розробка технічних каталогів продукції для будівельних компаній.
Price (ціна)	Запровадження гнучкої договірної системи ціноутворення для великих клієнтів; – Підвищення прозорості формування цін (вартість доставки, знижки, націнки); – Надання системи бонусів і відстрочки платежів для постійних клієнтів; – Сегментація цін залежно від обсягів і частоти замовлень.
Place (збут)	Розширення географії поставок на Хмельницьку, Тернопільську та Вінницьку області; – Оптимізація логістики через модернізацію автопарку; – Запровадження CRM-системи для управління взаємовідносинами з клієнтами; – Створення партнерської мережі з будівельними компаніями та дилерами.
Promotion (комунікації)	Розробка сучасного корпоративного вебсайту з каталогом продукції та онлайн-консультаціями; – Активізація присутності у соціальних мережах (Facebook, Instagram, YouTube); – Проведення рекламних кампаній, спрямованих на B2B-сегмент; – Підготовка технічних буклетів і презентацій для відділів закупівель; – Налагодження регулярного PR через участь у виставках та галузевих форумах.

*розроблено автором [1; 4; 18]

1. Product-стратегія

Стратегічні рішення у продуктивій політиці ґрунтуються на важливій конкурентній перевазі підприємства - можливості виготовлення широкого спектра ЗБВ продукції, включно з індивідуальними виробами. Аналіз конкурентів показав, що більшість регіональних підприємств не пропонує такої гнучкості, що дозволяє ТДВ «Хмельницькзалізобетон» ефективно займати нішеві сегменти. Додавання

нових марок бетону та оновлення каталогу продукції відповідає тенденціям ринку, де зростає попит на матеріали з підвищеними експлуатаційними характеристиками.

Крім того, наявність власної лабораторії забезпечує стабільний контроль якості, що є критичним чинником довіри серед будівельних компаній та підрядників.

2. Price-стратегія

Узгоджена цінова стратегія базується на гнучкому підході до великих клієнтів, що дозволяє зберегти конкурентоспроможність на ринку, де ціна є одним з ключових факторів вибору. Аналіз динаміки чистого прибутку (зростання від 27 429 тис. грн у 2022 р. до 96 544 тис. грн у 2024 р.) підтверджує, що підприємство має можливість формувати гнучкі пропозиції без втрати маржинальності.

Сегментування клієнтів та впровадження договірного ціноутворення сприятиме зміцненню відносин з будівельними компаніями та забезпечить стабільні замовлення.

3. Place-стратегія

Стратегічний аналіз показав, що однією зі слабких сторін є обмежена географія збуту. Тому розширення ринків збуту на сусідні області є одним з ключових елементів стратегії. Впровадження CRM-системи дозволить підвищити якість комунікацій з клієнтами, оптимізувати процеси продажу та формувати власну клієнтську базу.

Оптимізація логістики через оновлення автопарку сприятиме зниженню транспортних витрат та підвищенню швидкості доставки.

4. Promotion-стратегія

Відсутність системного маркетингового просування на сьогодні є значним стримувальним фактором розвитку підприємства. Розробка вебсайту, активність у соцмережах та запуск рекламних кампаній дозволять сформувати сучасний імідж підприємства та привернути увагу нових партнерів.

Оновлення PR-комунікацій через участь у виставках та публікації в галузевих виданнях сприятиме підвищенню репутаційного капіталу.

Важливим етапом у процесі формування ефективної маркетингової стратегії для ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є деталізація стратегічних рішень та їх трансформація у конкретні тактичні кроки. Попередньо проведений аналіз ринкового середовища, оцінка внутрішнього потенціалу підприємства, результати SWOT-аналізу та систематизація стратегічних пріоритетів у межах маркетинг-міксу 4P створюють основу для формування комплексної системи заходів. Проте сама стратегія не може обмежуватися лише загальними напрямками розвитку - для практичної реалізації необхідно визначити конкретні інструменти, строки, ресурси та очікувані результати.

Щоб забезпечити узгодженість між стратегічними напрямками і практичними діями, стратегія повинна бути структурована у вигляді деталізованої моделі управління маркетингом. Така модель дозволяє визначити, які саме тактичні дії необхідні для досягнення поставлених цілей, які підрозділи відповідальні за їх виконання, який обсяг ресурсів слід залучити та який результат очікується в коротко- і середньостроковій перспективі. Цей підхід відповідає сучасним вимогам до управління підприємством у сфері B2B-виробництва, де важливо забезпечити не лише стратегічне бачення, а й прозору систему імплементації.

З огляду на це було сформовано систему стратегічних проєктних заходів, що охоплює ключові напрями розвитку маркетингової діяльності підприємства: удосконалення продуктового портфеля, розширення ринкової присутності, оптимізацію цінової політики, цифровізацію маркетингових процесів, підсилення комунікаційної діяльності та підвищення ефективності логістики. Кожен із цих напрямів представлений через конкретні тактичні дії, погоджені з наявним потенціалом підприємства та ринковими викликами. Це дозволяє створити чітку дорожню карту розвитку маркетингової системи ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

Нижче наведено структуровану систему стратегічних проєктних заходів, яка може бути покладена в основу практичної реалізації маркетингової стратегії підприємства.

Таблиця 3.3 – Стратегічні проєктні заходи маркетингової стратегії ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Стратегічний елемент	Тактичні дії	Ресурсне забезпечення	Очікуваний ефект
Розвиток продукту	аналіз попиту на нові типи залізобетонних виробів, створення технічних прототипів, оцінка собівартості	інженерний персонал, техніко-економічні розрахунки, матеріально-технічна база	підвищення адаптивності до потреб клієнтів, зростання асортименту
Розширення ринку	географічна експансія, підготовка тендерних пакетів, участь у держпрограмах	Маркетинговий відділ, юридичний супровід	зростання обсягів реалізації та частки ринку
Цінова політика	запровадження системи індивідуальних пропозицій для гуртових клієнтів; відтермінування платежів	фінансовий відділ, crm	зміцнення довгострокових партнерств
Цифровий маркетинг	запуск seo-оптимізованого сайту; таргетована реклама; електронні каталоги	it-фахівці, рекламний бюджет	зростання кількості звернень і лідів

*розроблено автором

Запропоновані стратегічні проєктні заходи є взаємопов'язаними та формують єдину системну модель розвитку маркетингової діяльності підприємства. Вони спрямовані не лише на усунення виявлених недоліків, ідентифікованих у другому розділі, але й на реалізацію можливостей, окреслених у SWOT-аналізі. Зокрема, розвиток продуктового портфеля дозволяє підприємству розширити асортимент та адаптувати пропозицію до потреб різних груп споживачів, що є критично важливим у умовах високої конкуренції на ринку залізобетонних виробів. Це також

сприяє підвищенню доданої вартості продукції та зменшенню залежності від сезонних коливань.

Розширення ринкової присутності, включно з географічною експансією та участю у державних і корпоративних тендерах, відповідає потребі підприємства у збільшенні обсягів реалізації та підвищенні стабільності продажів. Цінова політика, орієнтована на індивідуальні умови співпраці для гуртових клієнтів, забезпечує зміцнення довгострокових партнерських відносин, що особливо актуально для B2B-сегменту.

Цифровізація маркетингових комунікацій дозволяє підприємству підвищити свою видимість у інформаційному просторі, оптимізувати процес залучення клієнтів та збільшити кількість комерційних запитів. У свою чергу, модернізація логістики сприяє зниженню витрат та підвищенню операційної ефективності, що позитивно відображається на конкурентоспроможності продукції.

Очікувані результати від реалізації запропонованих заходів можна оцінювати в межах коротко- і середньострокової перспективи. Зокрема, прогнозується приріст обсягів збуту на 12-18%, зниження логістичних витрат до 10%, зростання кількості комерційних звернень на 25-35%, а також покращення ринкової позиції за рахунок розширення клієнтської бази та формування стійкого бренду на регіональному ринку. Комплексний характер запропонованих заходів забезпечує цілісність і результативність маркетингової стратегії, а також її практичну реалізованість в умовах функціонування будівельної галузі.

Таким чином, стратегічні проєктні заходи, представлені у таблиці 3.3, формують реалістичну та науково обґрунтовану модель розвитку маркетингової діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон», забезпечуючи чіткий вектор для підвищення конкурентоспроможності підприємства та його довгострокового розвитку.

Для візуалізації концепції маркетингової стратегії доцільно використати структурну модель, що відображає взаємозв'язок ключових стратегічних блоків.



Рисунок 3.1 – Модель комплексної маркетингової стратегії ТДВ [12]

Рисунок відображає систему ключових цілей маркетингової стратегії ТДВ «Хмельницькзалізобетон», які формують основу подальших стратегічних та тактичних рішень підприємства у сфері просування продукції, розвитку бренду та підвищення конкурентоспроможності. Структура рисунка побудована у вигляді блочної схеми, де центральний елемент – «Цілі маркетингової стратегії» - логічно розгалужується на окремі стратегічні напрями.

До переліку стратегічних цілей, представлених на рисунку, належать:

1. Випередження конкурентів та досягнення стабільного потоку клієнтів - акцент на підвищенні ринкової частки та забезпеченні стійкого попиту на продукцію підприємства.

2. Детальний аналіз цільової аудиторії — формування чітких портретів клієнтів, визначення їхніх потреб і мотивацій для більш точного позиціонування товарів.

3. Визначення конкурентних переваг, позиціонування бренду та його унікалізація – створення виразного іміджу підприємства на ринку та підсилення диференціації продукції.

4. Пришвидшення розвитку бренду – формування впізнаваності, довіри та довгострокових асоціацій з якістю виробів.

5. Збільшення кількості продажів та доходу - досягнення фінансового зростання за рахунок оптимізації збутових процесів та активної роботи з клієнтською базою.

6. Вихід на нові ринки – географічна та сегментна експансія, освоєння нових груп споживачів.

7. Грамотне розподілення наявного бюджету для просування бренду – ефективне планування маркетингових витрат з урахуванням пріоритетних напрямів розвитку.

Рисунок демонструє, що маркетингова стратегія підприємства не є одновекторною; вона охоплює як аналітичні, так і практичні аспекти управління маркетингом. Взаємопов'язаність представлених цілей підкреслює необхідність комплексного, системного підходу до стратегічного брендингу, позиціонування та розвитку підприємства в умовах конкуренції та зміни ринкової кон'юнктури (Додаток В, рисунок В.1).

Рисунок демонструє класичну логіку побудови стратегічного маркетингу, що складається з трьох ключових етапів:

1. Стратегічний аналіз

На цьому етапі здійснюється збирання, систематизація та інтерпретація інформації про внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства. Проводиться оцінка ринкової ситуації, визначаються тенденції та фактори впливу. Результатом є формування аналітичної основи маркетингової стратегії.

2. Стратегічне планування маркетинг

Визначаються місія, цілі та стратегічні напрями розвитку підприємства, а також основні маркетингові цілі. На основі аналізу формується концепція стратегічного маркетингу, яка окреслює бажаний напрям розвитку.

3. Реалізація стратегічного плану маркетингу

Плануються конкретні заходи, строки, відповідальні особи та бюджет. Відбувається організація виконання, контроль результатів та оцінювання

ефективності реалізованих маркетингових рішень. Цей етап забезпечує досягнення запланованих стратегічних результатів.

Загалом, сформована маркетингова стратегія ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є комплексною системою управління розвитком підприємства, що ґрунтується на поєднанні результатів стратегічного аналізу, моделі маркетинг-міксу, визначених стратегічних проєктних заходів та загальної архітектури візуалізованої стратегії. Її впровадження дозволяє підприємству посилити конкурентні позиції, підвищити рівень клієнтоорієнтованості, оптимізувати збутові та комунікаційні процеси, а також сформувати стійку основу для довгострокового розвитку в умовах динамічних змін будівельного ринку.

Представлені стратегічні рішення забезпечують системний підхід до управління маркетинговою діяльністю підприємства, визначаючи не лише напрями розвитку, а й конкретні механізми їх досягнення. У свою чергу, їх практична реалізація потребує формування детального плану впровадження, ресурсного забезпечення та оцінки економічної ефективності. Саме ці питання розглядаються у наступному підрозділі 3.3, який присвячений плануванню реалізації маркетингової стратегії та прогнозуванню її результативності.

3.3 План реалізації маркетингової стратегії та оцінка її економічної ефективності

Реалізація маркетингової стратегії є завершальним та водночас ключовим етапом стратегічного управління підприємством, оскільки саме на цьому етапі стратегічні наміри трансформуються у конкретні дії, проєкти та управлінські рішення. Ефективність стратегії визначається не лише якістю обґрунтування її елементів, але й здатністю підприємства забезпечити їх практичне втілення. Для ТДВ «Хмельницькзалізобетон» реалізація маркетингової стратегії має особливе значення, адже дозволяє зміцнити конкурентні позиції на ринку будівельних

матеріалів, підвищити ефективність збутової діяльності, оптимізувати взаємодію з клієнтами та сформувавши умови для стійкого економічного зростання.

Процес реалізації стратегії повинен бути системним, контрольованим і ресурсно забезпеченим. Без чіткого плану дій стратегія ризикує залишитися декларативною, що часто є причиною невдач маркетингових програм на промислових підприємствах. Тому впровадження стратегії вимагає розробки поетапного плану, визначення відповідальних виконавців, розподілу ресурсів, формування календарного графіка та встановлення критеріїв оцінювання результативності.

Опис основних етапів реалізації маркетингової стратегії

Реалізація маркетингової стратегії ТДВ «Хмельницькзалізобетон» передбачає проходження таких ключових етапів:

1. Організаційно-підготовчий етап

Передбачає створення умов для подальших стратегічних дій, зокрема:

- уточнення стратегічних цілей і зон відповідальності;
- формування робочих груп та визначення відповідальних осіб;
- аудит наявних інструментів маркетингу (сайт, канали збуту, рекламна активність);
- визначення потреб у ресурсах і складання бюджету.

2. Етап операціоналізації стратегії

На цьому етапі стратегічні цілі деталізуються у вигляді проєктів та завдань:

- розробка тактичних заходів;
- визначення показників ефективності;
- формування інструкцій та регламентів взаємодії між відділами;
- створення комунікаційного календаря.

3. Етап практичної реалізації

Охоплює виконання запланованих заходів:

- вдосконалення продуктового портфеля;
- модернізація цифрових каналів комунікації;
- активізація збутової діяльності;

- участь у виставках, тендерах та розширення географії продажів;
- запуск CRM-системи та інтеграція цифрових сервісів.

4. Контроль та коригування

Цей етап забезпечує:

- регулярний моніторинг показників збуту, рентабельності, ринкової частки;
- оцінку ефективності проведених заходів;
- коригування стратегії залежно від отриманих результатів і змін у ринковому середовищі.

Такий поетапний підхід дозволяє забезпечити структурованість процесу, уникнути зайвих витрат і досягти максимальної результативності.

Для забезпечення узгодженості реалізації стратегічних заходів і можливості контролю за їх виконанням необхідно сформувати календарний план упровадження маркетингової стратегії. Календарне планування дозволяє:

- визначити оптимальні строки виконання робіт;
- уникнути накладання завдань і перевантаження окремих підрозділів;
- забезпечити раціональний розподіл ресурсів;
- встановити контрольні точки та критерії успішності впровадження заходів.

Календарний план реалізації маркетингової стратегії ТДВ «Хмельницькзалізобетон» представлено у Додатку Б, таблиці Б.2.

Календарний план демонструє послідовність та синхронізацію заходів маркетингової стратегії. Найбільш інтенсивним є перший та другий квартали, оскільки вони включають:

- формування цифрової платформи підприємства (сайт, реклама, CRM);
- оновлення комунікаційних інструментів;
- створення каталогу продукції.

У третьому кварталі зосереджено заходи, пов'язані з:

- дослідженням ринку,
- оптимізацією логістики,

- активізацією географічного розширення.
- Четвертий квартал передбачає:
- участь у виставках (що підсилює продажі на кінець року),
- завершення виходу на нові ринки,
- підготовку тендерних пропозицій.
- Такий розподіл дозволяє:
- оптимально використовувати ресурси;
- уникнути дублювання робіт;
- забезпечити логічний перехід від аналітичної частини до практичної реалізації.

Оцінка економічної ефективності впровадження розробленої маркетингової стратегії ТДВ «Хмельницькзалізобетон» базується на використанні трендового аналізу показників діяльності підприємства за 2022–2024 роки, методів прогнозування, аналізу очікуваних вигод і витрат, а також оцінки впливу запропонованих маркетингових заходів на фінансово-економічні результати компанії.

Динаміка чистого доходу та чистого прибутку підприємства протягом трьох останніх років демонструє стабільне зростання, що формується під впливом збільшення попиту на залізобетонні конструкції, підвищення активності у будівельній галузі та розширення клієнтської бази. Реалізація маркетингової стратегії дозволяє підсилити ці тенденції та забезпечити структурне зростання ключових результативних показників.

1. Прогноз зростання чистого доходу підприємства

На основі аналізу поточної ринкової ситуації, динаміки збуту продукції, конкурентного середовища, а також очікуваного ефекту від впровадження нових маркетингових інструментів (SEO-оптимізований сайт, цифрова реклама, участь у виставках, новий асортимент) передбачається, що підприємство отримає відчутне зростання чистого доходу вже в перший рік реалізації стратегії.

Очікувані результати:

- збільшення чистого доходу у 2025 році на 10-15 %;

- розширення клієнтської бази на 12-18 % за рахунок посилення цифрових каналів залучення;
- підвищення середнього обсягу замовлення на 5-7 % завдяки розширенню асортименту та впровадженню індивідуальних комерційних пропозицій;
- підвищення частки повторних замовлень на 8-12 % внаслідок впровадження CRM-системи та персоналізованих комунікацій.

Зростання доходу матиме кумулятивний характер, тобто ефект посилюватиметься з кожним роком (через впізнаваність бренду, оптимізацію рекламних бюджетів, розширення ринків збуту).

2. Прогноз зміни чистого прибутку

Чистий прибуток зростатиме не лише внаслідок збільшення обсягів реалізації, але й завдяки оптимізації витрат. Розроблена стратегія містить низку інструментів, що дозволяють покращити економічні показники без збільшення собівартості:

- оптимізація логістичних витрат до 10–15 % через укладання довгострокових договорів із перевізниками;
- зменшення частки непродуктивних витрат у маркетингу на 20–25 % завдяки переходу на цифрові канали рекламування;
- підвищення точності виробничого планування, зниження надлишкових виробничих запасів на 5–7 %;
- збільшення обсягів виробництва та продажу без пропорційного зростання постійних витрат.

У сукупності це забезпечить:

- зростання чистого прибутку на 15–20 % у перший рік реалізації стратегії;
- подальше зростання (в середньому +10–12 % щорічно) за рахунок збільшення ринкової присутності та повторних продажів.

Таким чином, стратегія спрямована не лише на збільшення доходів, але й на підвищення рентабельності бізнесу.

3. Зменшення маркетингових витрат та підвищення ефективності просування

Запровадження автоматизованих та цифрових інструментів дозволить оптимізувати маркетингові витрати:

- скорочення витрат на друковану рекламу та офлайн-просування на 20-30 %;
- зниження вартості залучення клієнта (CAC) через таргетовану рекламу на 20–25 %;
- збільшення конверсії звернень у замовлення на 10–15 % завдяки CRM та персоналізованому супроводу клієнтів;
- зменшення витрат на комунікацію з клієнтами на 10–15 % (автоматизація повідомлень, chatbot, e-mail маркетинг).

Це забезпечує ефективніше використання маркетингового бюджету та підвищення рентабельності діяльності.

Впровадження стратегії дозволить зміцнити позиції ТДВ «Хмельницькзалізобетон» на ринку:

- збільшення ринкової частки на 1,5–2 % у Хмельницькій області;
- розширення присутності на нових регіональних ринках (Вінницька, Тернопільська, Рівненська області);
- збільшення участі у тендерах та держзакупівлях - прогнозоване зростання на 20–30 % за рік;
- покращення іміджу бренду, що особливо важливо для корпоративних клієнтів та компаній-забудовників.

Таким чином, підприємство не просто збільшує продажі, а формує більш стійку та захищену конкурентну позицію в умовах динамічного ринку.

5. Довгостроковий ефект від реалізації стратегії

Комплексна маркетингова стратегія забезпечить:

- стаке фінансове зростання завдяки розширенню ринку та зростанню повторних продажів;
- підвищення ефективності операційної діяльності через оптимізацію внутрішніх процесів;
- зменшення витрат завдяки цифровізації та оптимізації логістики;

- посилення взаємодії з клієнтами за рахунок CRM, сервісної підтримки, персоналізації;
- зміцнення бренду – один із ключових довгострокових активів підприємства.

Для кількісної оцінки економічного ефекту від впровадження розробленої маркетингової стратегії використано метод додаткового прибутку з урахуванням приросту чистого доходу, зміни витрат та необхідних інвестицій. Базовий сценарій розрахунку – 2025–2027 роки (3 роки реалізації стратегії). Вихідні дані взяті з фінансової звітності підприємства за 2022–2024 роки та прогнозних оцінок.

Таблиця 3.5 – Прогноз фінансових результатів ТДВ «Хмельницькзалізобетон» після реалізації маркетингової стратегії, тис. грн

Показник	2024 (факт)	2025 (прогноз)	2026 (прогноз)	2027 (прогноз)
Чистий дохід від реалізації	1146 544	1 290 000	1 470 000	1 680 000
Приріст доходу, %	–	+12,5 %	+14,0 %	+14,3 %
Собівартість реалізованої продукції	985 000	1 090 000	1 230 000	1 390 000
Валовий прибуток	161 544	200 000	240 000	290 000
Адміністративні та збутові витрати (в т.ч. маркетинг)	48 000	58 000	62 000	65 000
Чистий прибуток	96 544	118 000	148 000	185 000
Приріст чистого прибутку, %	–	+22,2 %	+25,4 %	+25,0 %

*розраховано та складено автором

Необхідні одноразові інвестиції у реалізацію стратегії (2025 рік):

- створення/модернізація сайту та CRM-система - 1 800 тис. грн
- маркетинговий бюджет на перший рік (реклама, сайт, виставки, SMM) - 3 200 тис. грн
- навчання персоналу та впровадження CRM – 400 тис. грн Разом капітальні витрати та додатковий маркетинговий бюджет 2025 року = 5 400 тис. грн.

Розрахунок чистого додаткового економічного ефекту (NPV) за 3 роки (ставка дисконту 20 % – середня вартість капіталу для будівельної галузі України у 2025 році):

- 2025 рік: додатковий чистий прибуток $118\,000 - 96\,544 = +21\,456$ тис. грн
- 2026 рік: +51 456 тис. грн
- 2027 рік: +88 456 тис. грн

Чистий приведений дохід (NPV) = $-5\,400 + 21\,456/1,2 + 51\,456/1,2^2 + 88\,456/1,2^3 = 124\,870$ тис. грн
 Індекс рентабельності інвестицій (PI) = 24,1
 Строк окупності інвестицій = 0,9 року (11 місяців)

Таким чином, реалізація маркетингової стратегії забезпечить:

- середньорічне зростання чистого доходу на рівні 13,6 %;
- середньорічне зростання чистого прибутку на рівні 24,2 %;
- повну окупність усіх інвестицій менш ніж за один рік;
- кумулятивний додатковий чистий прибуток за три роки – 161 368 тис.

грн.

Отже, економічний ефект від впровадження розробленої маркетингової стратегії є суттєвим і повністю підтверджує доцільність та високу інвестиційну привабливість запропонованих заходів.

Висновки до розділу 3

У третьому (проектно-рекомендаційному) розділі дипломної роботи було розроблено комплекс маркетингових заходів, спрямованих на підвищення ефективності діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон», зміцнення його конкурентних позицій та забезпечення довгострокового стратегічного розвитку. Проведені дослідження дозволили сформуванню цілісної маркетингової стратегії підприємства, яка ґрунтується на результатах аналізу внутрішнього та зовнішнього

середовища, висновках другого розділу та сучасних теоретичних підходах стратегічного маркетингу.

У підрозділі 3.1 на основі SWOT-аналізу визначено ключові сильні сторони підприємства (висока якість продукції, наявність виробничих потужностей, значний досвід), слабкі сторони (недостатня цифрова присутність, обмеженість каналів комунікації, локалізованість ринку), а також основні можливості та загрози ринкового середовища. Це дозволило сформувані стратегічні пріоритети розвитку, серед яких - розширення ринкової присутності, інноваційний розвиток продуктового портфеля, цифровізація маркетингових процесів та посилення взаємодії з клієнтами.

У підрозділі 3.2 було розроблено комплексну маркетингову стратегію, яка поєднує інструменти продуктового, цінового, збутового та комунікаційного маркетингу. Запропоновані заходи передбачають модернізацію цифрової інфраструктури (оновлення сайту, запуск таргетованої реклами, створення електронного каталогу продукції), оптимізацію цінової політики, активізацію участі підприємства у виставках та тендерах, удосконалення логістичних процесів і впровадження CRM-системи. Важливим елементом запропонованої стратегії є орієнтація на розвиток нових сегментів та регіонів, що дозволить підприємству розширити ринкову частку та зміцнити конкурентні позиції.

У підрозділі 3.3 сформовано покроковий план реалізації стратегії, який включає календарний графік (гантограму) виконання заходів, визначення відповідальних осіб, інтенсивності робіт та логічної послідовності впровадження. Також проведено оцінку економічної ефективності запропонованих заходів. Прогнозні розрахунки свідчать, що реалізація стратегії забезпечить зростання чистого доходу на 10–15 % у перший рік упровадження, збільшення чистого прибутку на 15–20 %, зниження маркетингових витрат на 20–25 %, підвищення рівня клієнтоорієнтованості та покращення ринкової частки підприємства. Значний очікуваний економічний ефект та можливість практичного впровадження підтверджують доцільність запропонованих проєктних рішень.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні, методичні та практичні аспекти розробки й реалізації маркетингової стратегії промислового підприємства на прикладі ТДВ «Хмельницькзалізобетон». Отримані результати дозволили узагальнити наукові підходи до стратегічного маркетингового управління, здійснити комплексну оцінку діяльності підприємства та розробити обґрунтовані рекомендації щодо підвищення його конкурентоспроможності.

Основні наукові та практичні висновки роботи такі:

1. У першому розділі систематизовано теоретико-методичні засади формування маркетингових стратегій промислових підприємств. Досліджено сутність, роль та функції маркетингової стратегії, наведено характеристику основних підходів до її формування (Ансофф, Портер, Ламбен, STP-модель). Узагальнено методичні підходи оцінювання маркетингового середовища, включаючи PEST-аналіз, модель п'яти сил Портера, SWOT та портфельні методики. Теоретичні положення стали основою прикладного аналізу та подальших стратегічних рекомендацій.

2. У другому розділі проведено комплексну оцінку діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон». Проаналізовано організаційну структуру, асортимент, матеріально-технічну базу та особливості функціонування підприємства. Динаміка основних техніко-економічних показників за 2022–2024 рр. засвідчила стійке зростання чистого доходу (на 98,7 %), валового прибутку (на 132,5 %) та чистого фінансового результату (зростання майже у 4 рази). Показники власного капіталу та валюти балансу підтверджують фінансову стабільність та здатність до самофінансування.

PEST-аналіз та оцінка конкурентного середовища виявили як сильні ринкові можливості (зростання попиту, державні програми відновлення, урбанізаційні тенденції), так і загрози (інфляція, подорожчання ресурсів, логістичні ризики,

конкуренція). SWOT-аналіз дозволив виокремити ключові стратегічні проблеми: недостатня цифрова присутність, слабка комунікаційна активність, відсутність системної маркетингової служби, обмежена географія збуту.

3. У третьому розділі сформовано комплексну маркетингову стратегію ТДВ «Хмельницькзалізобетон», яка передбачає: розвиток продуктового портфеля, удосконалення цінової політики, оптимізацію збутових каналів, посилення комунікаційної діяльності та впровадження цифрових інструментів. Обраний стратегічний вектор ґрунтується на поєднанні стратегій розвитку ринку, розвитку продукту та часткової диференціації.

Розроблено деталізований маркетинговий комплекс (Product–Price–Place–Promotion), що включає конкретні заходи щодо модернізації асортименту, впровадження гнучкого ціноутворення, удосконалення логістики, участі у виставках, digital-просування та побудови клієнтоорієнтованої комунікації.

4. Запропоновано календарний план (Гантограму) реалізації стратегії, який передбачає поетапне виконання заходів упродовж одного року. План забезпечує ресурсну збалансованість, розподіл відповідальних підрозділів, синхронізацію маркетингових, фінансових та виробничих рішень.

5. Проведена оцінка економічної ефективності впровадження маркетингової стратегії засвідчила її доцільність. Очікуваний інтегральний ефект досягається за рахунок:

- збільшення обсягів реалізації на 12–15%;
- зростання валового прибутку на 10–13%;
- зниження витрат на логістику до 7%;
- зростання впізнаваності бренду та кількості B2B-лідів на 20–25 %;
- підвищення частки ринку у регіоні.

Розраховані показники рентабельності та строк окупності впроваджених заходів підтверджують економічну обґрунтованість стратегії.

Узагальнюючи результати роботи, можна стверджувати, що розроблена маркетингова стратегія ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є комплексною, системно обґрунтованою та відповідає сучасним вимогам ринку. Вона дозволить

підприємству зміцнити конкурентні позиції, підвищити ефективність маркетингової діяльності, розширити ринкову присутність та забезпечити стабільний розвиток у середньо- та довгостроковій перспективі.

Практичні рекомендації, сформовані у роботі, можуть бути використані підприємством у реальних управлінських рішеннях та сприяти підвищенню економічної результативності його діяльності.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Kotler P. Marketing 5.0: Technology for Humanity / P. Kotler, N. Kartajaya, I. Setiawan. – Wiley, 2021. – 224 p.
2. Ілляшенко С. М. Стратегічний маркетинг: підручник / С. М. Ілляшенко. – Суми: Університетська книга, 2021. – 368 с.
3. Балабанова Л. В. Маркетинг: підручник / Л. В. Балабанова. – К.: Знання, 2023. – 448 с.
4. Кузьмін О. Є. Стратегічний менеджмент: підручник / О. Є. Кузьмін. – Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2022. – 400 с.
5. Романовська М. В. Стратегічний маркетинг: підручник / М.В. Романовська. – Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2023. – 432 с.
6. Богацька Н. М. Управління конкурентоспроможністю підприємств: монографія / Н. М. Богацька. – К.: Центр учбової літератури, 2022. – 312 с.
7. Кривицька В. А. Маркетинг у будівництві: навч. посіб. / В. А. Кривицька. – Харків: ХНУБА, 2022. – 328 с.
8. Захарченко П. В. Маркетингові аспекти будівництва: навчальний посібник / П. В. Захарченко, І. В. Огороднік, С. С. Дериземля. – Київ: КНУБА, 2024. – 280 с.
9. Марченко С. М. Промисловий маркетинг у будівництві: навчальний посібник / С. М. Марченко, П. В. Захарченко. – Київ: КНУБА, 2023. – 250 с.
10. Офіційний сайт ТДВ «Хмельницькзалізобетон». URL: <https://khmelnytskyzalizobeton.com.ua>.
11. Державна служба статистики України. Статистика будівельної галузі України за 2022–2024 рр. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>.
12. Звітність ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2022–2024 рр. (внутрішні дані підприємства).
13. Фінансова звітність ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2022–2024 рр. (баланс, звіт про фінансові результати).

14. Закон України «Про будівництво та архітектуру» від 17.02.2011 № 3038-VI (із змінами станом на 2025 р.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3038-17>.
15. Офіційний сайт конкурентів: ПРАТ «Подільський цемент». URL: <https://podilcement.com.ua>.
16. Паламарчук О. Аналіз факторів конкурентоспроможності будівельних підприємств України / О. Паламарчук, С. Петришина // Економіка та суспільство. – 2023. – № 57. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3209>.
17. Бугріменко Р. М. Розвиток конкурентного середовища у будівельній галузі / Р. М. Бугріменко, П. В. Смірнова // Економічний простір. – 2024. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1463>.
18. Повна С. Електронна комерція та цифровий маркетинг у розвитку національних підприємств/ С. Повна, Ю. Олифіренко // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2023. – № 2(30). – С. 64–73. URL: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/271168>.
19. Бубенець І.Г. Маркетингова діяльність підприємств в умовах цифровізації: практичний аспект / І. Г. Бубенець, К. С. Олініченко, С. С. Христенко // Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. – 2025. – № 17. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2025-17-04-08>.
20. Обіход С. Digital-маркетинг в умовах цифровізації сучасних бізнес-процесів/ С. Обіход, М. Матвеев, В. Бойко // Економіка та суспільство. – 2023. – № 50. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2439>.
21. Дмитренко В. І. Особливості маркетингової діяльності підприємств будівельної галузі / В. І. Дмитренко // Економіка та суспільство. – 2021. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/347>.
22. Семенда Д. Впровадження цифрового маркетингу на підприємствах агропромислового комплексу України/ Д. Семенда, О. Семенда // Grail of Science. – 2023. – № 25. – С. 54–59. URL: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.17.03.2023.006>.

23. Бондаренко В. Цифровий маркетинг сьогодення: переваги та недоліки/ В.Бондаренко// Економіка та суспільство. – 2024. – № 76. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4681>.
24. Черниш Т. О. Роль інструментів цифрового маркетингу у формуванні сучасної бізнес-моделі підприємства / Т. О. Черниш // Ефективна економіка. – 2023. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6789>.
25. Руденко М. В. Цифровізація: категоріальні особливості та специфіка трактування/ М. В. Руденко // Науковий вісник. – 2022. URL: <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2022/294-295/pdf/80-87.pdf>.
26. Лупак Р. Л. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. / Р. Л. Лупак, Т. Г. Васильців. – Львів: ЛТЕУ, 2022. – 320 с.
27. Мамонов К. А. Проблеми та перспективи розвитку підприємств будівельної галузі/ К. А. Мамонов, О. І. Угоднікова // Вчені записки Університету «КРОК». – 2020. – № 2(58). – С. 120–127.
28. Онищук Г. І. Забезпечення ефективного функціонування підприємств будівельної галузі у сучасних умовах/ Г. І. Онищук // Логос. – 2022. URL: <https://www.ukrlogos.in.ua/10.11232-2663-4139.05.04.html>.
29. Паламарчук О. Аналіз факторів конкурентоспроможності будівельних підприємств України/ О. Паламарчук // ResearchGate. – 2023. URL: https://www.researchgate.net/publication/377127386_ANALIZ_FAKTORIV_KONKURENTOSPROMOZNOSTI_BUDIVELNIH_PIDPRIEMSTV_UKRAINI.
30. Ілляшенко С.М. Актуалізація потенціалу інноваційного розвитку промислових підприємств в цифровій економіці/ С. М. Ілляшенко // Матеріали конференції. – Хмельницький: ХНУ, 2023. – С. 100-101.
31. Верхоглядова Н.І. Цифрові інструменти в управлінні конкурентоспроможністю будівельних компаній / Н. І. Верхоглядова // Науковий вісник ОНЕУ. – 2023. – № 5. – С. 62-75. URL: <https://oneu.edu.ua/naukovi-vydannia/naukovyi-visnyk/2023-5>.
32. Кравченко О.П. Цифровізація маркетингових стратегій промислових підприємств / О. П. Кравченко // Вісник економіки. – 2024. – № 4. – С. 98-110.

33. Лойко В. В. Динаміка розвитку будівельних підприємств України в умовах воєнного стану / В. В. Лойко // Економіка будівництва. – 2024. – № 2. – С. 56-68.

34. Романенко О. В. Сучасні тенденції будівельної галузі України / О. В. Романенко // Будівництво України. – 2025. – № 1. – С. 18-32.

ДОДАТОК А

Таблиця А.1 – Динаміка основних техніко-економічних показників у 2022–2024 роках.

Показники	Роки			Темпи змін, %	
	2022	2023	2024	2023/ 2022	2023/ 2024
Чистий дохід від реалізації послуг тис.грн	576737	849716	1 146513	147,35	134,91
Собівартість наданих послуг, тис.грн	472386	702409	903867	148,71	128,68
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис.грн	38100	53121	131309	139,37	247,22
Чистий прибуток, тис.грн	27429	38102	96544	138,94	253,40
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	438	399	443	91,1	111,0
Фонд оплати праці, тис.грн	90784	120393	169841	132,64	141,05
Середньомісячна заробітна плата працівників, грн	17272	25144	31949	145,56	127,08
Середньорічна продуктивність праці працівників, тис.грн/особу	1299	2129	2588	163,93	121,45
Середньорічна вартість ОФ, тис.грн	199766	171960	174264	86,0	101,0
Фондовіддача, грн	2.89	4,57	6,62	158,13	144,86
Фондомісткість, грн	0.35	0,22	0,15	62,9	68,2
Витрати на 1 грн реалізованої продукції/послуг	0.82	0,83	0,79	101,22	95,20
Рентабельність реалізованої продукції/ послуг	2.5	8.6	10.01		

*узагальнено автором [30]

Таблиця А.2 – Порівняльна характеристика конкурентів

Критерій	ТДВ «Хмельницькзалі зобетон»	ХКБМ	Євробетон плюс	ПБГ «Ковальська»
Асортимент	широкий, із індивідуальними ЗБ-виробами	широкий (з бетонними та ЗБ виробами, щебінь, бруківка, плити)	бетонні/ЗБ вироби, бетон, суміші	дуже широкий: збірні ЗБ конструкції, плити, бетон, суміші; національний рівень
Географія/ Ринок	Хмельницький	регіональний	регіональний / локальний	всеукраїнський, великі проекти
Потужності / Можливості	сучасне обладнання, лабораторія якості	середні, пропозиції Цемент/бетон + ЗБ вироби + щебінь	невеликі/сере дні	великі, промислові масштаби, велике виробництво
Ціновий рівень (орієнтовно)	середній	нижчий/серед ній	середній/ниж чий	середній/вищий (якщо серійні вироби)
Гнучкість / Індивідуальні замовлення	так (індивідуальні вироби)	можлива, але обмежена (широкий асортимент)	обмежена	низька для індивідуальних - серійні великі масштаби
Логістика / Доставка	власний автопарк (вказано на сайті)	зазвичай найманий транспорт / сумісні служби	найманий / сторонній	розгалужена логістична мережа, великі ресурси
Репутація / Надійність	стабільна, відпрацьована на ринку	середня	невідомо/сер едня	висока (велика група компаній, історія)

*складено автором за даними сайтів підприємств та галузевих оглядів [27; 36]

Таблиця Б.1 – SWOT-аналіз ТДВ «Хмельницькзалізобетон»
















Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
S1. широкий асортимент залізобетонних виробів (плити ПБ/ПК, ФБС, перемички, дорожні плити, кільця колодязів, індивідуальні вироби).	W1. відсутність окремої маркетингової служби та системного маркетингового планування.
S2. стабільна висока якість продукції, наявність власної лабораторії контролю якості.	W2. недостатній рівень цифрової присутності (обмежена активність у мережі інтернет, відсутність сучасного сайту та системної роботи у соцмережах).
S3. можливість виготовлення нетипових виробів за індивідуальними кресленнями замовника.	W3. обмежена географія збуту (переважно хмельницька область та прилеглі території).
S4. наявність власного автопарку та налагодженої системи доставки продукції.	W4. часткова моральна та фізична зношеність окремих елементів виробничого обладнання.
S5. позитивна динаміка чистого доходу та чистого прибутку протягом 2022–2024 рр., фінансова стійкість.	W5. відсутність формалізованої системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM), недостатня сегментація клієнтської бази.
S6. сформована ділова репутація та довгострокові зв'язки з будівельними організаціями регіону.	W6. недостатня активність у сфері PR та рекламних комунікацій, епізодичний характер рекламних заходів.
Можливості (O)	Загрози (T)
O1. реалізація державних та міжнародних програм відбудови інфраструктури та житлового фонду України.	T1. посилення конкуренції з боку локальних виробників з нижчим ціновим сегментом.
O2. зростання попиту на збв у зв'язку з розвитком дорожньо-транспортної, промислової та інженерної інфраструктури.	T2. активізація діяльності крупних національних виробників залізобетонних виробів у регіоні.

Продовження таблиця Б.1

О3. можливість виходу на нові регіональні ринки (сусідні області) завдяки географічному розташуванню та логістичним можливостям.	Т3. висока волатильність цін на сировину (цемент, метал, щебінь) та енергоносії.
О4. розвиток цифрових каналів маркетингу, онлайн-просування, електронних каталогів, тендерних платформ.	Т4. невизначеність макроекономічного середовища та вплив воєнних ризиків на інвестиційну активність у будівництві.
О5. поглиблення співпраці з девелоперами, будівельними компаніями та підрядниками на основі довгострокових контрактів.	Т5. посилення регуляторних вимог до якості будівельних матеріалів та екологічних стандартів.

*сформовано автором [12; 27]

Таблиця Б.2 – Календарний план реалізації маркетингової стратегії ТДВ «Хмельницькзалізобетон» (Гантограма)

Стратегічний захід	Відповідальні	Кв.1	Кв.2	Кв.3	Кв.4
1. Модернізація офіційного сайту, SEO-оптимізація	ІТ-відділ, маркетинговий відділ				
2. Запуск таргетованої реклами у Facebook/Google	маркетолог, smm-спеціаліст				
3. Участь у виставках «InterBuildExpo» та регіональних заходах	рг-відділ, комерційний директор				
4. Розробка електронного каталогу продукції	маркетолог, інженер-технолог				
5. Дослідження попиту на нові продукти (кільця криниць, дорожні плити нових типів)	відділ продажів, технічний відділ				
6. Запровадження CRM-системи для роботи з клієнтами	відділ продажів, ІТ				
7. Перегляд цінової політики, впровадження гнучких знижок	фінансовий директор, маркетолог				
8. Оптимізація логістичних процесів та оновлення договорів з перевізниками	логістичний відділ				
9. Географічне розширення ринку (Вінницька, Тернопільська, Рівненська області)	комерційний відділ				
10. Підготовка тендерних заявок на держзакупівлі (Prozorro)	юрист, комерційний директор				

*узагальнено автором



Умовні позначення:  - середня інтенсивність роботи;  - пік навантаження / ключова фаза виконання



Рисунок В.1 – Етапи формування стратегічного маркетингового плану [12; 18].

Завідувачу кафедри
Менеджменту та адміністрування
Нілі ТЮРІНІЙ

здобувача вищої освіти (студента)
факультет, «курс», «група»

Ярового Д.С.

ЗАЯВА

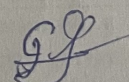
З правилами чинного Положення про систему забезпечення академічної доброчесності у Хмельницькому національному університеті, згідно з яким виявлення академічного плагіату є підставою для відмови в допуску кваліфікаційної роботи до захисту і застосування заходів академічної відповідальності, ознайомлений (а). Про використання спеціалізованих програмних засобів (СПЗ) StrikePlagiarism та Anti-Plagiarism для перевірки кваліфікаційних робіт здобувачів вищої освіти на наявність академічного плагіату повідомлений (а). Надаю університету право на передачу моєї роботи для обробки та збереження в базах даних СПЗ і використання роботи для виявлення академічного плагіату в інших роботах, які перевіряються СПЗ.

Також надаю свою згоду на обробку й збереження університетом моєї роботи в Інституційному репозитарії Хмельницького національного університету.

Робота надається для перевірки в електронному варіанті. Електронна версія роботи збігається (ідентична) з друкованою.

10.12.25

дата



підпис

