

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТЕХНОЛОГІЙ

ННІ/факультет	Інститут управління та бізнес освіти
Кафедра	управління бізнесом
Спеціальність	Маркетинг
Форма навчання	Денна

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

Полтавець Дар'ї Дмитрівни
(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

на тему	Особливості маркетингової взаємодії та поведінки клієнтів у B2B-сегменті (повна назва теми)
за матеріалами	«ТОВ АМС БУД» (повна назва бази дослідження)
науковий керівник	д.соц.н., проф. Андрущенко Г.І. (наук. ступінь, вчене звання) (підпис) (Ініціали, ПРІЗВИЩЕ)

Робота допущена до захисту в ЕК

Протокол засідання кафедри

від 16.01.2026р. № 5

Завідувач кафедри

(підпис)

д.соц.н., професор

Г.І.Андрущенко

Наук. ступінь, вчене звання

Ініціали, ПРІЗВИЩЕ

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТЕХНОЛОГІЙ**

ННІ/факультет	Інститут управління та бізнес освіти
Кафедра	управління бізнесом
Спеціальність	Маркетинг
Форма навчання	Денна

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Завідувач кафедри _____
(підпис) (Ініціали, ПРІЗВИЩЕ)
«_____» _____ 20__ року

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА**

1. Тема роботи: Особливості маркетингової взаємодії та поведінки клієнтів у B2B-сегменті

Керівник роботи: Андрущенко Г.І.

затвержені наказом закладу вищої освіти від «__» _____ 20__ р. № _____

2. Строк подання здобувачем роботи до «__» _____ 20__ р.

3. Зміст кваліфікаційної роботи, об'єкт, предмет та мета дослідження:

Розділ 1.

Розкрито сутність та специфіку маркетингової взаємодії на промисловому ринку, досліджено сучасні моделі формування лояльності корпоративних клієнтів, проаналізовано методичні підходи до оцінювання ефективності маркетингу в B2B-сфері.

Розділ 2.

Проведено дослідження сучасного стану ринку будівельних послуг в Україні, здійснено організаційно-економічну характеристику ТОВ «АМС БУД», проведено діагностику існуючої системи маркетингової взаємодії та управління збутом на підприємстві.

Розділ 3.

Обґрунтовано стратегію Account-Based Marketing (ABM) для роботи з ключовими клієнтами, розроблено механізм автоматизації кваліфікації лідів (чат-бот, Бальна оцінка клієнтів) та тригерних комунікацій, проведено розрахунок економічної ефективності запропонованих заходів.

Об'єкт дослідження: Процес управління маркетинговою взаємодією та поведінкою корпоративних клієнтів на ринку будівельних послуг.

Предмет дослідження:

Теоретико-методичні засади та прикладні інструменти удосконалення системи продажу та комунікації з клієнтами ТОВ «АМС БУД» в умовах цифровізації.

Мета кваліфікаційної роботи:

Розробка та економічне обґрунтування комплексу заходів щодо удосконалення системи маркетингової взаємодії з клієнтами B2B-сегменту на основі стратегії Account-Based Marketing та інструментів цифрової автоматизації для ТОВ «АМС БУД».

5. Дата видачі завдання «26» жовтня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів роботи	Відмітка керівника про виконання етапів (дата, підпис)
1	Підготовка розділу 1	до 08.12.2025 р.	
2	Підготовка розділу 2	до 23.12.2025 р.	
3.	Підготовка розділу 3	до 08.01.2026 р.	
4.	Підготовка вступу та висновків	до 10.01.2026 р.	
5.	Надання електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	до 12.01.2026 р.	
6.	Доопрацювання роботи після перевірки на плагіат (у разі необхідності)	до 15.01.2026 р.	
4	Отримання відгуку від наукового керівника та зовнішньої рецензії	до 15.01.2026 р.	
5	Подання кваліфікаційної роботи на перегляд завідувачу кафедри	16.01.2026 р.	
6	Реєстрація завершеної кваліфікаційної роботи	17.01.2026 р.	
7	Попередній захист кваліфікаційної роботи на кафедрі	18.01.2026 р.	
8	Підготовка до захисту в ЕК	до 19.01.2026 р.	

Завдання підготував науковий керівник

(підпис)

Г.І. Андрущенко
(Ініціали, ПРІЗВИЩЕ)

Завдання одержав

(підпис)

Д.Д. Полтавець
(Ініціали, ПРІЗВИЩЕ)

АНОТАЦІЯ

Полтавець Д.Д. Особливості маркетингової взаємодії та поведінки клієнтів у B2B-сегменті. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота магістра за спеціальністю 075 «Маркетинг». Державний університет економіки і технологій. Кривий Ріг, 2025.

Кваліфікаційна робота магістра присвячена питанням удосконалення системи маркетингової взаємодії та управління поведінкою корпоративних клієнтів на ринку будівельних послуг.

Визначено теоретико-методичні аспекти маркетингу взаємовідносин у B2B-сфері, досліджено специфіку прийняття рішень Закупівельним центром (DMU) та сучасні моделі формування клієнтської лояльності.

Проведено оцінку сучасного стану та тенденцій розвитку ринку будівельних послуг України, виявлено зростання попиту в сегменті комерційної нерухомості. Здійснено комплексну діагностику господарської діяльності ТОВ «АМС БУД», проаналізовано ефективність існуючої воронки продажів та виявлено ключові проблеми: низьку конверсію через нецільовий трафік та вплив людського фактору на швидкість обробки запитів.

На основі результатів аналізу запропоновано зміну стратегічного вектору розвитку компанії шляхом переходу до стратегії Account-Based Marketing (ABM) та фокусування на ключових клієнтах. Розроблено проект цифрової автоматизації на базі KeyCRM, що включає впровадження кваліфікаційного чат-бота, моделі бальної оцінки клієнтів та сценарних тригерних комунікацій. Обґрунтовано економічну ефективність запропонованих заходів та проведено сценарний аналіз ризиків.

Ключові слова: маркетингова взаємодія, B2B-ринок, стратегія ABM, поведінка клієнтів, автоматизація маркетингу, чат-бот, Бальна оцінка клієнтів, CRM-система, воронка продажів, економічна ефективність.

ЗМІСТ

	стор.
ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ МАРКЕТИНГОВОЇ ВЗАЄМОДІЇ В В2В-СЕГМЕНТІ	9
1.1. Сутність та специфіка маркетингової взаємодії на ринку В2В	9
1.2. Сучасні моделі маркетингової взаємодії та формування лояльності корпоративних клієнтів	18
1.3. Методологічні підходи до оцінювання ефективності маркетингу в В2В-сфері	28
Висновки до розділу 1	34
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА МАРКЕТИНГОВОЇ ВЗАЄМОДІЇ ТОВ «АМС БУД»	36
2.1. Дослідження сучасного стану та тенденцій ринку будівельних послуг в Україні	36
2.2. Організаційно-економічна характеристика та аналіз фінансового стану ТОВ «АМС БУД»	41
2.3. Діагностика системи маркетингової взаємодії та управління збутом на підприємстві ТОВ «АМС БУД»	52
Висновки до розділу 2	67
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МАРКЕТИНГОВОЇ ВЗАЄМОДІЇ З КЛІЄНТАМИ ТОВ «АМС БУД»	70
3.1. Розробка комплексу заходів щодо впровадження стратегії Account-Based Marketing та автоматизації маркетингової взаємодії	70
3.2. Обґрунтування економічної ефективності запропонованих заходів	86
Висновки до розділу 3	97
ВИСНОВКИ	99
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	103
ДОДАТКИ	109

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах цифрової трансформації економіки та повоєнної відбудови України суттєвих змін зазнають не лише ринки B2C, а й сектор промислового маркетингу (B2B). Традиційні методи взаємодії з корпоративними клієнтами, засновані виключно на особистих зв'язках та «холодних» дзвінках, стрімко втрачають ефективність, поступаючись місцем технологіям, що базуються на аналізі даних та персоналізації. Для будівельних підприємств, які працюють на висококонкурентному ринку комерційної нерухомості, критично важливою стає здатність поєднувати стратегічний підхід до роботи з ключовими клієнтами (Account-Based Marketing) із сучасними інструментами автоматизації (Marketing Automation). Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю розробки адаптивних механізмів управління поведінкою B2B-клієнтів, які дозволять українським підприємствам підвищити конверсію продажів та оптимізувати маркетингові бюджети в умовах обмежених ресурсів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретико-методологічні засади маркетингу взаємовідносин та поведінки промислових споживачів висвітлено у фундаментальних працях зарубіжних науковців: Ф. Котлера, Ж.-Ж. Ламбена, К. Л. Келлера, Ф. Вебстера (моделі купівельної поведінки). Специфіку B2B-маркетингу та стратегії АВМ (маркетингу ключових клієнтів) досліджували такі сучасні експерти, як Б. Берджес, С. Ваджре та Дж. Коу. Питанням цифровізації маркетингових комунікацій та автоматизації присвячені роботи Дж. Міллера та П. Пфьорча (H2H marketing). Серед вітчизняних вчених вагомий внесок у розвиток маркетингових стратегій зробили Н. В. Куденко, І. О. Вітязь та інші. Водночас, попри значний науковий доробок, недостатньо дослідженою залишається проблема практичної імплементації інструментів цифрової кваліфікації лідів (Бальна оцінка клієнтів) та сценарної автоматизації у діяльність будівельних підприємств малого та середнього бізнесу в Україні, що й зумовило вибір теми кваліфікаційної роботи.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є розробка та економічне обґрунтування комплексу заходів щодо удосконалення системи маркетингової взаємодії з клієнтами B2B-сегменту на основі стратегії Account-Based Marketing та інструментів цифрової автоматизації для ТОВ «АМС БУД».

Для досягнення поставленої мети вирішено такі завдання:

1. Розкрити сутність та специфіку маркетингової взаємодії на ринку B2B, дослідити сучасні моделі формування лояльності корпоративних клієнтів.
2. Проаналізувати методичні підходи до оцінювання ефективності маркетингової діяльності в промисловому секторі.
3. Дослідити сучасний стан та тенденції розвитку ринку будівельних послуг в Україні.
4. Здійснити організаційно-економічну характеристику та провести діагностику існуючої системи управління збутом ТОВ «АМС БУД».
5. Обґрунтувати доцільність переходу до стратегії фокусування на ключових клієнтах (ABM) та сформулювати профіль ідеального клієнта (ICP).
6. Розробити механізм автоматизації кваліфікації лідів та впровадити тригерні комунікаційні сценарії в CRM-систему підприємства.
7. Провести розрахунок економічної ефективності та сценарний аналіз результативності запропонованих проектних рішень.

Об'єкт дослідження – процес управління маркетинговою взаємодією та поведінкою корпоративних клієнтів на ринку будівельних послуг.

Предмет дослідження – теоретико-методичні засади та прикладні інструменти удосконалення системи продажу та комунікації з клієнтами ТОВ «АМС БУД» в умовах цифровізації.

Методи дослідження. У роботі використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів: аналіз і синтез (для визначення понятійного апарату); статистичний аналіз (для оцінки тенденцій будівельного ринку); SWOT-аналіз та PEST-аналіз (для оцінки стратегічної позиції підприємства); метод побудови карти шляху клієнта (CJM) (для виявлення «вузьких місць» у воронці продажів); фінансово-економічний аналіз (для оцінки стану підприємства); методи

інвестиційного аналізу (NPV, ROMI) та сценарного моделювання (для обґрунтування ефективності проєктних рішень).

Наукова новизна одержаних результатів полягає у розвитку методичного підходу до управління взаємодією з B2B-клієнтами шляхом інтеграції стратегії Account-Based Marketing з інструментами цифрової автоматизації (чат-боти, CRM-скоринг), що, на відміну від існуючих підходів, дозволяє поєднати персоналізацію комунікації з масштабуванням процесу лідогенерації на будівельному підприємстві.

Практичне значення отриманих результатів. Розроблені у кваліфікаційній роботі рекомендації мають прикладний характер і можуть бути впроваджені у господарську діяльність ТОВ «АМС БУД» та інших будівельних компаній. Зокрема, практичну цінність становлять: розроблена матриця кваліфікації лідів, специфікація сценаріїв роботи чат-бота, налаштування скорингової моделі в KeyCRM та алгоритми автоматизованого «підігріву» клієнтів. Впровадження цих заходів дозволяє скоротити цикл угоди, зменшити витрати на персонал та підвищити рентабельність маркетингових інвестицій.

Інформаційна база дослідження. Інформаційною основою роботи слугували законодавчі та нормативні акти України, монографії та наукові статті вітчизняних і зарубіжних вчених, статистичні матеріали Державної служби статистики України, аналітичні звіти щодо стану будівельного ринку, а також внутрішня фінансова та управлінська звітність ТОВ «АМС БУД» за 2022–2025 роки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ МАРКЕТИНГОВОЇ ВЗАЄМОДІЇ В B2B-СЕКТОРІ

1.1. Сутність та специфіка маркетингової взаємодії на ринку B2B

Сучасна парадигма управління бізнесом характеризується фундаментальним зрушенням у філософії маркетингу: відбувається перехід від орієнтації на разові транзакції до побудови довгострокових, взаємовигідних відносин з партнерами. Ця еволюція є особливо відчутною на промислових ринках (B2B), де складність продуктів, висока вартість угод та взаємозалежність учасників ринку роблять традиційні інструменти маркетингу недостатньо ефективними.

Історично маркетинг розглядався крізь призму так званого транзакційного підходу, основною метою якого було забезпечення факту продажу («transaction»). У цій моделі, яку детально описував Ф. Котлер у своїх ранніх працях, увага менеджменту фокусувалася на управлінні комплексом 4P (Product, Price, Place, Promotion), а взаємодія з клієнтом фактично припинялася після підписання акту виконаних робіт або відвантаження товару [1]. Такий підхід отримав назву «продав - забув» і був ефективним на етапах ринку, що зростає, де попит перевищував пропозицію. Однак, в умовах глобалізації та загострення конкуренції, транзакційний маркетинг продемонстрував свою обмеженість. Як зазначає Ж.-Ж. Ламбен, на насичених ринках, де товари стають все більш стандартизованими (процес коммодитизації), сам по собі продукт перестає бути джерелом стійкої конкурентної переваги [2]. Технічні характеристики можна скопіювати, ціну - знизити, але неможливо швидко скопіювати довіру та якість взаємодії між постачальником і замовником.

Саме це зумовило виникнення концепції «маркетингу відносин». Один із основоположників цієї теорії, Крістіан Грьонрус, визначає маркетинг не як функцію збуту, а як процес «виявлення, встановлення, підтримання, розвитку та,

за необхідності, припинення економічних взаємин з клієнтами таким чином, щоб цілі всіх сторін були досягнуті шляхом взаємного обміну та виконання обіцянок» [3].

На ринку B2B значення взаємодії набуває критичної ваги порівняно з ринком B2C. Це зумовлено специфікою поведінки корпоративних замовників. Майкл Хатт та Томас Спех у своїх дослідженнях промислового маркетингу підкреслюють, що цінність у B2B-сегменті формується не лише фізичним продуктом, а й сукупністю послуг, інформаційної підтримки, логістичної надійності та адаптивності постачальника [4].

Взаємодія стає важливішою за продукт з кількох причин:

1. Зниження ризиків. Для B2B-клієнта ціна помилки при виборі підрядника є надзвичайно високою (зупинка виробництва, репутаційні втрати). Тому закупівля здійснюється не там, де «найкращий продукт», а там, де є гарантія надійності, що забезпечується лише тісною взаємодією.

2. Спільне створення цінності. У складних проектах (наприклад, інжиніринг або капітальне будівництво) кінцевий продукт часто не існує на момент підписання угоди. Він створюється у процесі співпраці. Тому якість комунікації та взаємодії стає частиною самого продукту.

3. Довгий цикл життя клієнта (LTV). Прибуток на ринку B2B генерується не першою угодою, яка часто є низькомаржинальною через витрати на залучення, а повторними замовленнями протягом років.

Отже, сучасна маркетингова взаємодія у B2B-сегменті трансформується з тактичного інструменту комунікації у стратегічний актив підприємства. Конкурентна боротьба зміщується з площини «війна товарів» у площину «війна моделей взаємодії», де перемагає той, хто здатний інтегруватися у бізнес-процеси клієнта та стати для нього не просто продавцем, а стратегічним партнером.

Для глибшого розуміння природи цих процесів необхідно чітко окреслити понятійний апарат дослідження, оскільки в сучасній економічній літературі

спостерігається певна дуалістичність у трактуванні ключових термінів. Насамперед це стосується самої категорії діяльності на ринку організацій.

Тривалий час у вітчизняній та зарубіжній практиці домінував термін «промисловий маркетинг». Класики цього напрямку, Ф. Вебстер та І. Вінд, визначали його як «маркетинг товарів і послуг для підприємств та організацій, що купують їх для використання у виробництві, перепродажу або забезпечення власного функціонування» [6]. Однак, на нашу думку, цей термін сьогодні є дещо застарілим, оскільки слово «промисловий» створює хибну асоціацію виключно з виробничим сектором (заводи, сировина), ігноруючи величезні сегменти послуг, ІТ-рішень, дистрибуції та державних закупівель.

Саме тому в роботі ми будемо використовувати більш сучасний та ємний термін «B2B-маркетинг», або «маркетинг ділових відносин».

Наступною важливою категорією є поняття «маркетингова взаємодія». Якщо в B2C-сегменті взаємодія часто зводиться до комунікації (реклама - реакція), то в B2B це поняття є значно глибшим. Фундаментальний внесок у розробку цієї теорії зробила європейська дослідницька група IMP (Industrial Marketing and Purchasing Group) на чолі з Х. Хоканссоном. Вони запропонували розглядати взаємодію не як односторонній вплив продавця на покупця (Active Seller - Passive Buyer), а як двосторонній динамічний процес, де обидві сторони є активними [7].

Згідно з підходом IMP Group, маркетингова взаємодія – це серія епізодів обміну (товарами, інформацією, фінансовими та соціальними ресурсами), які з часом формують стійкі ділові відносини.

Важливо зазначити, що наукові погляди на те, що саме є "ядром" цієї взаємодії, трансформувалися разом із розвитком економіки. Якщо на етапі становлення маркетингу вчені фокусувалися на інструментах (як продати?), то сучасні дослідники акцентують увагу на цінностях (як допомогти клієнту заробити?). Систематизація цих підходів дозволяє простежити еволюцію наукової думки та сформулювати авторське бачення проблеми (див. табл. 1.1).

**Еволюція наукових поглядів на сутність маркетингової взаємодії на ринку
B2B**

Науковий підхід / Представники	Трактування сутності взаємодії	Ключовий акцент у відносинах
Транзакційний (Інструментальний) підхід (Ф. Котлер, Дж. Маккарті) [1]	Взаємодія розглядається як процес обміну цінностями між сторонами. Головна мета - завершення угоди (транзакції). Маркетинг впливає на клієнта через комплекс 4Р.	Короткостроковість. Орієнтація на разовий прибуток та задоволення поточної потреби.
Інтерактивний (Мережевий) підхід (IMP Group: Х. Хоканссон, Д. Форд) [7]	Взаємодія - це довготривалий процес адаптації компаній одна до одної. Ринок – це не сукупність незалежних угод, а мережа взаємопов'язаних відносин.	Взаємна адаптація технологій та бізнес-процесів. Залежність сторін одна від одної.
Комунікаційний підхід (Ж.-Ж. Ламбен, Т. Амблер) [2]	Акцент на інформаційному обміні. Взаємодія трактується як безперервний діалог, що дозволяє зменшити невизначеність та узгодити очікування сторін.	Зворотний зв'язок. Побудова довіри через прозорість інформації.
Ціннісний (Партнерський) підхід (М. Крістофер, А. Пейн) [8]	Взаємодія розглядається як спільне створення цінності. Постачальник стає інтегральною частиною ланцюга створення вартості клієнта.	Стратегічне партнерство. Фокус на конкурентоспроможності клієнта.

Джерело: складено автором на основі [1; 2; 7; 8]

Аналіз даних таблиці 1.1 дозволяє зробити висновок, що в сучасних умовах відбувається зміщення фокусу від маніпулятивних технік впливу до технологій інтеграції. Успішна маркетингова взаємодія сьогодні неможлива без розуміння бізнес-моделі клієнта. Узагальнюючи наведені підходи, у межах даного магістерського дослідження під системою маркетингової взаємодії B2B-підприємства пропонується розуміти сукупність стратегічних комунікацій, бізнес-процесів та технологічних рішень, спрямованих на встановлення, підтримання та розвиток довгострокових відносин з корпоративними клієнтами з метою спільного створення доданої вартості.

Саме таке визначення покладено в основу подальшого аналізу діяльності ТОВ «АМС БУД», оскільки специфіка будівельно-інжинірингових послуг вимагає поєднання усіх перелічених аспектів: транзакційної чіткості, взаємної

адаптації на будівельному майданчику та стратегічного партнерства з мережевими замовниками.

Визначивши сутність маркетингової взаємодії, необхідно детальніше зупинитися на специфіці середовища, в якому вона відбувається. Ключовою помилкою багатьох підприємств, що виходять на ринок організацій, є спроба механічного перенесення інструментів та методів, які ефективно працюють на споживчому ринку (B2C), у сферу B2B. Проте ринок промислових товарів та послуг має фундаментальні відмінності, які диктують зовсім іншу логіку поведінки клієнта. Як зазначає Ж.-Ж. Ламбен, попит на ринку B2B є похідним [2]. Це означає, що потреба будівельної компанії (наприклад, ТОВ «АМС БУД») у закупівлі матеріалів виникає не сама по собі, а є наслідком попиту на кінцеві об'єкти нерухомості з боку ритейлерів чи заводів. Ця залежність робить B2B-риннок більш волатильним та чутливим до макроекономічних коливань, але водночас менш еластичним за ціною в короткостроковому періоді.

Ще однією критичною відмінністю є структура суб'єкта прийняття рішень. Якщо в B2C рішення про покупку приймається одноосібно або в межах сім'ї, то в B2B ми маємо справу з так званим «Закупівельним центром». Це неформальна група осіб, яка включає ініціаторів, користувачів, впливових осіб (технічних експертів), покупців (постачальників) та осіб, що приймають фінальне рішення (десіжн-мейкерів). Наявність такої складної структури суттєво подовжує цикл угоди та вимагає від маркетингу багаторівневої комунікації.

Також варто звернути увагу на характер самої взаємодії. На споживчому ринку переважає масовий маркетинг або робота з великими сегментами, де комунікація часто є монологом бренду (реклама). Натомість на промисловому ринку кожен великий клієнт вимагає індивідуального підходу, а комунікація завжди є діалогом. Рівень кастомізації пропозиції тут є максимальним.

Систематизація відмінностей між маркетинговою взаємодією на ринках B2B та B2C дозволяє чітко окреслити межі дослідження та виявити специфічні фактори, що впливають на побудову відносин (див. табл. 1.2).

**Порівняльна характеристика особливостей маркетингової взаємодії на
ринках B2B та B2C**

Критерій порівняння	Споживчий ринок (B2C - Business to Consumer)	Промисловий ринок (B2B - Business to Business)
Мета взаємодії (мотивація клієнта)	Задоволення особистих або сімейних потреб. Часто присутній емоційний компонент, імпульсивність. Статусність, комфорт.	Забезпечення безперервності бізнес-процесів, отримання прибутку, скорочення витрат. Раціональність та економічна доцільність.
Суб'єкт прийняття рішення	Індивідуум. Рішення приймається швидко, часто одноосібно. Соціальний вплив обмежений колом близьких.	Група осіб. Рішення колегіальне, складне, бюрократизоване. Вимагає узгодження інтересів різних відділів.
Характер продукту та послуги	Стандартизований продукт. Сервіс є додатком до товару.	Часто кастомізований продукт або комплексне рішення «під ключ». Сервіс та експертиза є невід'ємною частиною ціннісної пропозиції.
Тип маркетингової комунікації	Масові комунікації (ТБ, соцмережі, зовнішня реклама). Акцент на впізнаваності бренду та охопленні.	Особисті продажі, прямий маркетинг, галузеві виставки, контент-маркетинг (експертні статті). Акцент на репутації та компетенціях.
Тривалість та характер відносин	Транзакції часто є разовими або епізодичними. Лояльність базується на звичці або емоційній прив'язаності до бренду.	Довгострокове партнерство. Цикл угоди триває від кількох місяців до років. Лояльність базується на довірі, надійності та інтеграції процесів.
Чутливість до ціни	Висока еластичність. Знижка є потужним стимулом до покупки.	Менша еластичність. Ціна важлива, але не є вирішальною (важливіша ТСО - сукупна вартість володіння, умови оплати, надійність постачання).
Обсяг та концентрація покупців	Велика кількість покупців, географічно розпороснених. Малий середній чек.	Обмежена кількість покупців, часто географічно сконцентрованих. Високий середній чек та обсяг замовлення.

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

Аналізуючи дані таблиці 1.2, можна дійти висновку, що ключовою відмінністю B2B-маркетингу є його експертний характер. Продавець тут виступає не просто як постачальник товару, а як консультант, здатний вирішити проблему бізнесу клієнта. Для компанії ТОВ «АМС БУД», що діє на ринку будівельно-інжинірингових послуг, це є особливо актуальним. Оскільки її клієнтами виступають мережеві ритейлери та промислові підприємства, фактори

«Закупівельний центр» та «Тривалість циклу угоди» стають визначальними при побудові маркетингової стратегії.

Варто також зазначити, що межа між B2B та B2C поступово розмивається під впливом цифровізації. Сучасні дослідники все частіше говорять про концепцію H2H (Human-to-Human), підкреслюючи, що навіть у корпоративному секторі рішення приймають живі люди, на яких впливають емоції, психологічні упередження та якість міжособистісної комунікації [10]. Тому успішна B2B-взаємодія сьогодні вимагає поєднання глибокої раціональної аргументації з розумінням психології прийняття рішень конкретними посадовими особами.

Розуміння відмінностей між B2B та B2C ринками дозволяє стверджувати, що маркетингова взаємодія не є статичним явищем. Вона має динамічну природу і розвивається в часі, проходячи певні еволюційні стадії. Для підприємства, що прагне закріпитися на висококонкурентному ринку, критично важливо розуміти, на якому етапі відносин воно знаходиться з кожним конкретним клієнтом.

У сучасній теорії маркетингу прийнято виділяти ієрархічну модель розвитку відносин, яку можна представити у вигляді «піраміди взаємодії». Рух від основи до вершини цієї піраміди відображає зростання рівня довіри, інтеграції бізнес-процесів та, як наслідок, економічної ефективності співпраці. Розглянемо сутність кожного рівня детальніше (див. рис. 1.1).



Рис 1.1. Піраміда рівнів маркетингової взаємодії з корпоративними клієнтами

Джерело: складено автором на основі [1; 11]

Рівень 1 (База): Транзакційна взаємодія. Це початковий рівень, характерний для класичного збутового підходу. На цьому етапі взаємодія розглядається виключно як дискретний акт купівлі-продажу. Головним критерієм прийняття рішення для замовника є ціна продукту або послуги. Комунікація носить формальний характер і обмежується обміном специфікаціями та рахунками. З погляду маркетингу, постачальник на цьому рівні є легкозамінним. Якщо конкурент запропонує нижчу ціну, клієнт без вагань змінить підрядника, оскільки відсутні «бар'єри перемикання» (switching costs) у вигляді емоційної прив'язаності чи технічної інтеграції. Для багатьох будівельних бригад та невеликих підрядників це типовий стан, який, однак, несе високі ризики втрати ринкової частки.

Рівень 2: Реактивна взаємодія. На цьому етапі компанія-постачальник починає усвідомлювати важливість утримання клієнта, проте її дії залишаються відповіддю на зовнішні стимули. Взаємодія будується за принципом «стимул — реакція»: клієнт звертається з проблемою або запитом — компанія її вирішує. Маркетингова активність зосереджується на післяпродажному обслуговуванні, роботі зі скаргами та підтримці контакту. З'являються елементи програми лояльності, але вони часто є шаблонними. Постачальник демонструє надійність («ми завжди на зв'язку»), але ще не виступає ініціатором покращень. Клієнт задоволений сервісом, але все ще розглядає компанію лише як виконавця, а не як джерело нових ідей.

Рівень 3: Партнерська (консультативна) взаємодія. Це переломний момент у розвитку відносин, який є цільовим орієнтиром для більшості сучасних B2B-компаній, зокрема і для об'єкта нашого дослідження. На цьому рівні постачальник трансформується у консультанта. Взаємодія стає проактивною: компанія не чекає, поки клієнт сформулює технічне завдання, а сама пропонує рішення, що оптимізують бізнес замовника. Ключовою характеристикою цього рівня є глибоке розуміння специфіки бізнесу клієнта. Маркетинг переорієнтується з презентації характеристик продукту на демонстрацію експертизи. Наприклад, у будівельній сфері це проявляється через пропозицію

альтернативних інженерних рішень, які зменшують кошторис або скорочують терміни введення об'єкта в експлуатацію. Довіра зростає настільки, що ціна перестає бути домінуючим фактором - клієнт готовий платити премію за експертність та гарантований результат.

Рівень 4 (Вершина): Стратегічний альянс. Вищий рівень взаємодії, що характеризується повною синхронізацією стратегічних цілей та інтеграцією операційних процесів сторін. Відносини набувають характеру симбіозу: успіх однієї компанії напряму залежить від успіху іншої. На цьому етапі відбувається обмін конфіденційною інформацією, спільне планування інвестицій та розробка нових продуктів. Часто такі відносини закріплюються довгостроковими рамковими угодами або створенням спільних проектних команд. Конкурентам практично неможливо «перехопити» такого клієнта, оскільки витрати на розрив відносин є надто високими. Для будівельної галузі прикладом стратегічного альянсу може бути статус генерального підрядника для національної торговельної мережі, коли будівельна компанія автоматично отримує замовлення на всі нові об'єкти мережі без проведення тендерів.

Підсумовуючи аналіз рівнів взаємодії, варто зазначити, що рух угору по цій ієрархії вимагає від підприємства суттєвої трансформації системи управління маркетингом. Перехід від транзакцій до партнерства неможливий без впровадження відповідних інструментів: CRM-систем для накопичення знань про клієнта, стратегій кваліфікації лідів та персоналізованого контент-маркетингу. Саме ці інструменти дозволяють конвертувати теоретичне розуміння цінності партнерства у реальні фінансові результати.

1.2. Сучасні моделі маркетингової взаємодії та формування лояльності корпоративних клієнтів

Аналіз особливостей маркетингової взаємодії був би неповним без глибокого дослідження механізмів поведінки корпоративних клієнтів. Якщо в сегменті B2C поведінка споживача часто є об'єктом психологічного та біхевіористського аналізу, то на промисловому ринку (B2B) вона набуває ознак складного організаційно-управлінського процесу. Розуміння логіки, за якою підприємство-клієнт обирає партнера, дозволяє маркетологу не просто «продавати послугу», а управляти процесом прийняття рішення на стороні замовника. Варто зазначити, що поведінка промислового споживача не є гомогенною. Вона суттєво варіюється залежно від того, з якою проблемою зіштовхнувся бізнес і наскільки новим є завдання закупівлі. Фундаментальним для теорії B2B-маркетингу є підхід, розроблений дослідниками Інституту маркетингових наук (MSI) П. Робінсоном, Ч. Фарісом та Й. Віндом. Вони довели, що складність та тривалість прийняття рішення прямо корелюють із рівнем невизначеності та обсягом інформації, необхідної для здійснення вибору [11].

Згідно з цією концепцією, відомою як Buygrid Framework («Сітка закупівель»), маркетингова стратегія постачальника має адаптуватися до трьох типів закупівельних ситуацій («buyclasses»):

1. Нове завдання. Ситуація найвищого ризику, коли організація купує продукт або послугу вперше. Характеризується максимальною потребою в інформації, залученням великої кількості експертів та тривалим періодом переговорів. Для будівельної сфери прикладом є вибір генпідрядника для будівництва нового логістичного комплексу.

2. Модифікована повторна закупівля. Ситуація, коли потреба є знайомою, але клієнт хоче змінити специфікацію продукту, умови доставки або розглядає можливість зміни постачальника через незадоволення поточним партнером. Це «вікно можливостей» для конкурентів.

3. Пряма повторна закупівля. Рутинна операція, за якої замовлення здійснюється автоматично у перевіреного постачальника на незмінних умовах. Маркетингові зусилля тут мінімальні і спрямовані на підтримку статусу-кво.

Класифікація закупівельної ситуації є відправною точкою для формування маркетингової пропозиції. Емпіричні дослідження підтверджують, що ефективність інструментів просування (реклама, особисті продажі, тендерна документація) кардинально відрізняється в кожному з наведених сценаріїв [12].

Якщо для «прямої закупівлі» вирішальним фактором є логістична надійність та стабільність ціни, то для «нового завдання» ключовим стає зниження інвестиційних ризиків клієнта та демонстрація компетенцій. Систематизація відмінностей у поведінці клієнтів залежно від типу ситуації та відповідних завдань маркетингу наведена в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Характеристика типів закупівельних ситуацій та пріоритетних завдань маркетингу на ринку B2B

Характеристика процесу	Нове завдання	Модифікована повторна закупівля	Пряма повторна закупівля
Рівень невизначеності та ризику для клієнта	Високий. Клієнт не має досвіду вирішення проблеми. Висока ймовірність фінансових втрат або технічних помилок.	Середній. Виникає через незадоволення поточним постачальником або зміну внутрішніх потреб бізнесу.	Низький. Рутинна процедура. Досвід попередньої взаємодії повністю знімає невизначеність.
Потреба в інформації	Максимальна. Екстенсивний пошук даних, відгуків, прикладів робіт, технічної документації.	Помірна. Пошук фокусується на порівнянні характеристик нових пропозицій з поточними.	Мінімальна. Використовуються дані з внутрішніх облікових систем (ERP) про попередні замовлення.
Склад Закупівельного центру (DMU)	Широкий. Залучаються топ-менеджмент, технічні фахівці, фінансисти, зовнішні консультанти. Рішення приймається довго.	Обмежений. Беруть участь менеджери середньої ланки, інженери та користувачі продукту.	Вузький. Рішення часто приймає одноосібно менеджер із закупівель згідно із затвердженим бюджетом.
Ключовий фактор прийняття рішення	Репутація постачальника, експертиза, здатність вирішити проблему «під ключ», довіра.	Співвідношення «ціна/якість/сервіс». Пошук оптимізації витрат або покращення функціоналу.	Надійність поставок, зручність замовлення, стабільність ціни, швидкість.

Продовження табл.1.3

Характеристика процесу	Нове завдання	Модифікована повторна закупівля	Пряма повторна закупівля
Стратегічні завдання маркетингу (для IN-supplier) Поточний постачальник	Виступати консультантом. Формувати технічне завдання разом із клієнтом на ранніх етапах.	Швидко реагувати на зміни потреб. Діяти на випередження, щоб не дати клієнту приводу шукати альтернативу.	Автоматизувати процес замовлення (EDI). Підтримувати якість («не зіпсувати»).
Стратегічні завдання маркетингу (для OUT-supplier) Конкурент	Інвестувати в навчання клієнта. Пропонувати інноваційні рішення, які змінюють правила гри.	Виявити «больові точки» клієнта у роботі з поточним партнером і запропонувати краще рішення.	Надзвичайно складно увійти. Потрібна пропозиція з кардинальною економією (TCO) або очікування помилки конкурента.

Джерело: складено автором на основі [13; 14]

Як видно з даних таблиці 1.3, для ТОВ «АМС БУД» найбільш ресурсоємною, але водночас стратегічно важливою є ситуація «Нового завдання». Оскільки капітальне будівництво або реконструкція об'єктів для клієнта (наприклад, торгової мережі) відбувається не щодня, компанія майже завжди стикається з високим бар'єром входу та необхідністю працювати з широким колом осіб, що приймають рішення. Водночас переведення клієнта в статус «Модифікованої» або «Прямої закупівлі» (через рамкові угоди на сервісне обслуговування) є головним індикатором ефективності маркетингової стратегії.

Це підводить нас до необхідності детального аналізу структури тих самих осіб, які стоять за прийняттям рішення. Визначення типу закупівельної ситуації дозволяє зрозуміти контекст прийняття рішення, проте не дає відповіді на запитання хто саме це рішення приймає. Специфіка B2B-ринку полягає в тому, що суб'єкт попиту це не одна особа, а складна організаційна структура. Навіть якщо договір підписує генеральний директор, на його рішення впливає ціла група фахівців, кожен з яких має власні інтереси, критерії оцінки та рівень повноважень. У науковій літературі цю групу називають «Закупівельним центром» або DMU (Decision Making Unit). Ф. Вебстер та Й. Вінд визначають закупівельний центр як «усіх членів організації, які залучені до процесу прийняття рішення про закупівлю, поділяють спільні цілі та розподіляють ризики, пов'язані з прийнятим рішенням» [6;12].

Важливо розуміти, що DMU - це неформальна структура. Її немає в штатному розписі компанії. Вона формується ситуативно під кожну конкретну угоду. Для маркетолога це створює додатковий виклик: необхідно ідентифікувати реальних учасників процесу, які часто сховані за формальними посадами.

Структуру закупівельного центру доцільно представити у вигляді «планетарної моделі», де навколо ядра (прийняття рішення) обертаються ключові рольові фігури (рис. 1.2).

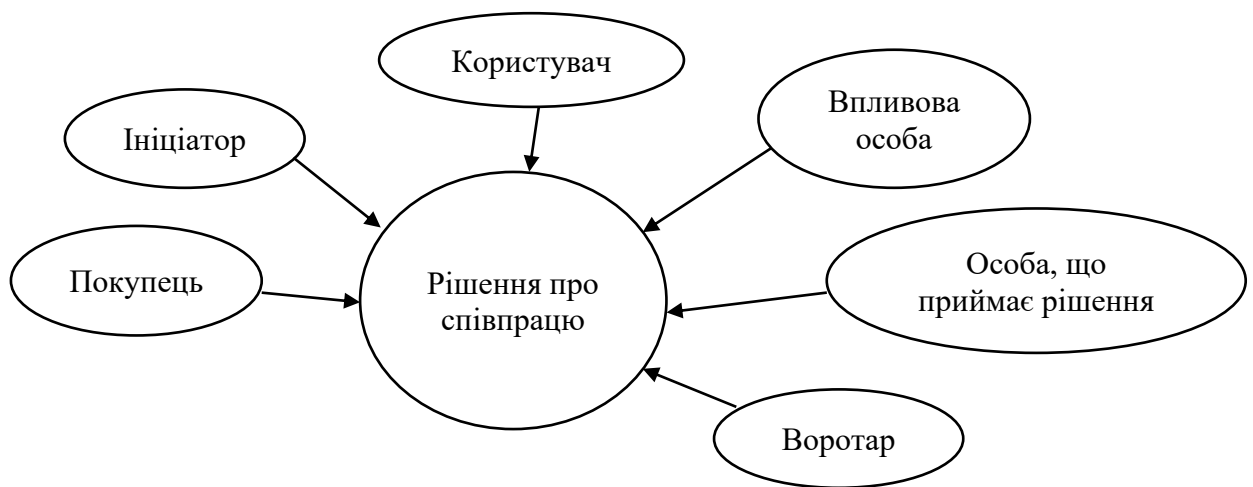


Рис. 1.2. Рольова структура «Закупівельного центру» (Buying Center) підприємства-клієнта

Джерело: побудовано автором на основі моделі Вебстера-Вінда [6;12]

Розглянемо функціонал та вплив кожного учасника DMU детальніше, проектуючи теорію на специфіку ринку будівельних послуг (сфера діяльності ТОВ «АМС БУД»):

1. Ініціатор (Initiator). Це особа, яка першою ідентифікує проблему або можливість, що вимагає закупівлі товарів чи послуг. У промисловому секторі ініціатором часто виступає головний інженер, який фіксує знос обладнання, або директор з розвитку, який планує відкриття нового філіалу. Завдання маркетингу на цьому етапі – сформулювати потребу, показавши, що поточний стан справ є неефективним.

2. Користувач (User). Співробітники, які безпосередньо працюватимуть із придбаним продуктом або об'єктом. Наприклад, працівники складу, для яких «АМС БУД» робить наливну підлогу, або персонал офісу після ремонту. Хоча вони рідко мають право підпису, їхній вплив є критичним на етапі оцінки пропозицій. Якщо продукт буде незручним у використанні, саме користувачі можуть саботувати впровадження.

3. Впливова особа (Influencer). Це технічні експерти (технологи, проектувальники, ІТ-спеціалісти), які визначають специфікації та технічні вимоги до закупівлі. Вони формують «відсікаючі критерії»: якщо пропозиція не відповідає держстандартам або технічним умовам, вона навіть не дійде до директора. Впливові особи оперують раціональними аргументами і часто є найбільш скептично налаштованою частиною DMU.

4. Секретар / Адміністратор. Роль, яку часто недооцінюють. Це особи, що контролюють потік інформації до членів закупівельного центру. Класичний приклад це секретар або помічник керівника, який фільтрує вхідні дзвінки та пошту. У великих корпораціях функцію «воротаря» може виконувати відділ постачання, який не допускає нових підрядників до тендеру, якщо вони не пройшли попередню акредитацію. Без проходження цього бар'єру комунікація з особою, що приймає рішення, неможлива.

5. Покупець. Особа, яка має формальні повноваження обирати постачальника та узгоджувати умови контракту. Часто це юристи або менеджери із закупівель. Їхній фокус - юридична чистота угоди, умови оплати, гарантії та логістика. Вони можуть не розбиратися в технічних нюансах, але жорстко відстоювати комерційні умови.

6. Особа, що приймає рішення. Людина, яка має фінальне слово і право розпоряджатися бюджетом. У малому бізнесі це власник, у великому - фінансовий або генеральний директор. Десіжн-мейкер оцінює угоду комплексно, крізь призму стратегічної вигоди для компанії (ROI - повернення інвестицій).

Складність роботи з B2B-клієнтом полягає в тому, що одна людина може поєднувати кілька ролей (наприклад, власник є і десіжн-мейкером, і ініціатором), або навпаки - одна роль розмита між цілим відділом.

Ба більше, кожен учасник закупівельного центру має власний психологічний профіль, приховані мотиви та страхи. Ефективна маркетингова комунікація вимагає диференційованого підходу: аргументи, що переконують інженера, будуть незрозумілими для фінансиста, і навпаки.

Систематизацію інтересів та інструментів впливу на учасників DMU наведено в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Психологічний профіль та матриця аргументації для учасників Закупівельного центру

Роль у DMU	Ключовий інтерес (Мотивація)	Основний страх (Ризик)	Маркетинговий аргумент для переконання
Власник / Ген. директор	Прибуток, зростання капіталізації, стратегічний розвиток, репутація на ринку.	Фінансові збитки, втрата контролю, помилка, що зашкодить іміджу компанії.	Економічний: Розрахунок ROI, приклади проектів з цифрами ефективності, стратегічні гарантії, вплив на LTV клієнтів. «Це інвестиція, а не витрата».
Фінансовий директор	Оптимізація грошових потоків (Cash Flow), бюджетна дисципліна, зниження витрат.	Перевитрата бюджету, приховані платежі, податкові ризики, касові розриви.	Раціональний: Гнучкі умови оплати (відстрочка), прозорий кошторис, ТСО (сукупна вартість володіння), легальність витрат.
Головний інженер / Технолог	Надійність, відповідність стандартам, інноваційність, простота в експлуатації.	Технічні збої, аварії, неякісні матеріали, необхідність переробляти роботу.	Технічний: Сертифікати якості, детальні специфікації, референс-листи (де це вже працює), тестові зразки, експертна підтримка.
Керівник відділу закупівель / Юрист	Виконання плану закупівель, найкраща ціна, безпека угоди, чіткість процедур.	Претензії від податкової чи керівництва, зрив термінів поставки, юридичні пастки в договорі.	Процедурний: Ідеально оформлена документація, ліцензії, дотримання термінів, фіксована ціна, прозорість умов договору.
Секретар / Офіс-менеджер	Спокій керівника, оптимізація власного часу, дотримання інструкцій.	Отримати догану за «сміттєвий» дзвінок або пропустити шахраїв.	Емоційно-статусний: Ввічливість, демонстрація важливості питання для шефа, посилення на попередні домовленості, професіоналізм.

Продовження табл.1.4

Роль у DMU	Ключовий інтерес (Мотивація)	Основний страх (Ризик)	Маркетинговий аргумент для переконання
Кінцевий користувач	Зручність роботи, ергономічність, покращення умов праці.	Ускладнення робочого процесу, необхідність перенавчання, незручність.	Функціональний: Демонстрація зручності, навчання персоналу, інструкції, акцент на полегшенні їхньої щоденної роботи.

Джерело: розроблено автором

Аналіз табл. 1.4 демонструє, що універсальної комерційної пропозиції не існує. Те, що ми називаємо «маркетингом B2B», насправді є сукупністю паралельних комунікаційних кампаній, спрямованих на різні сегменти всередині однієї компанії-клієнта.

Це твердження є базисом для впровадження стратегії Account-Based Marketing (ABM), про яку йтиметься в третьому розділі роботи. Саме розуміння рольової структури DMU дозволяє перейти від «килимового бомбардування» рекламою до «снайперської роботи» з конкретними посадовими особами, які реально впливають на прийняття рішення.

Ідентифікація рольової структури Закупівельного центру дає відповідь на питання «хто купує», але не пояснює динаміку цього процесу у часі. Прийняття рішення про закупівлю на B2B-ринку — це не миттєвий акт, а тривалий процес, який може розтягуватися на місяці. Для ТОВ «АМС БУД», що працює з капітальними ремонтами та інженерними мережами, цей цикл є особливо довгим.

У маркетинговій науці загально визнаною є етапна модель процесу прийняття рішення (Buyphase Model), розроблена П. Робінсоном, Ч. Фарісом та Й. Віндом [11]. Ця модель розбиває шлях клієнта на вісім послідовних стадій. Розуміння того, на якому саме етапі знаходиться клієнт, є критичним для вибору інструментів впливу (рис. 1.3).



**Рис. 1.3. Етапна модель процесу прийняття рішення про закупівлю
(за Робінсоном, Фарісом та Віндом)**

Джерело: побудовано автором на основі [11]

Аналіз рис. 1.3 дозволяє зробити важливий висновок: маркетингова битва часто програється ще до її початку. Більшість компаній вмикають активність лише на етапі 4 або 5 (коли клієнт вже оголосив тендер). Проте, згідно з дослідженнями, найважливіші рішення (технічні вимоги, бюджетні рамки) закладаються на етапах 2 та 3.

Якщо маркетолог «АМС БУД» зможе долучитися до комунікації з клієнтом на етапі «Визначення характеристик» (наприклад, проконсультувати інженера заводу щодо типу покриття підлоги ще до написання офіційного ТЗ), шанси на перемогу в тендері (етап 6) зростають експоненціально, оскільки саме ТЗ вже буде адаптоване під можливості компанії.

Проте процес проходження цих етапів не відбувається у вакуумі. На поведінку членів Закупівельного центру постійно тисне сукупність зовнішніх та внутрішніх обставин. Фундаментальна модель Ф. Вебстера та Й. Вінда пропонує класифікувати ці впливи за принципом ієрархічної вкладеності (принцип

«матрьошки»), виділяючи чотири рівні факторів [6]. Візуалізацію цієї моделі наведено на рисунку 1.4.

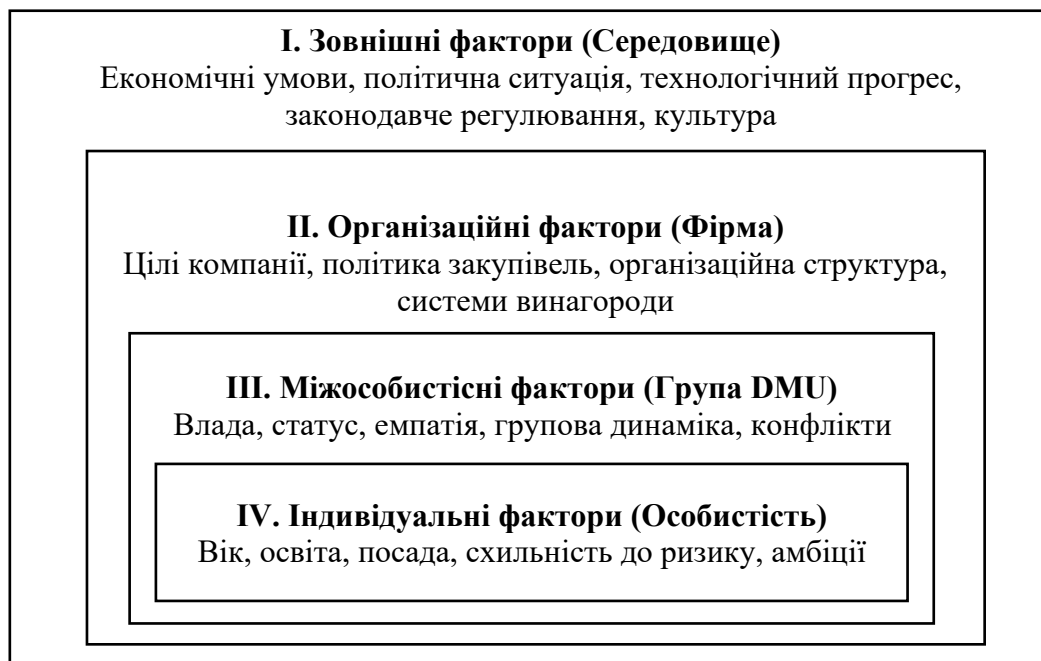


Рис. 1.4. Класифікація факторів впливу на поведінку промислового споживача (Модель Вебстера-Вінда)

Джерело: розроблено автором на основі [6]

Деталізуємо вплив кожної групи факторів на маркетингову стратегію:

1. Фактори зовнішнього середовища. Це макроекономічні умови, які компанія не може змінити, але мусить враховувати. Наприклад, в умовах економічної нестабільності (що є актуальним для України) клієнти схильні відкладати капітальні інвестиції (ремонти), фокусуючись лише на аварійних роботах. Маркетингова відповідь тут - зміна акценту з «естетики та розвитку» на «економію енергоресурсів та подовження життя активів».

2. Організаційні фактори. Кожне підприємство-клієнт має свої внутрішні процедури. Деякі компанії централізують закупівлі через головний офіс, інші - делегують філіям. Розуміння цих процедур дозволяє уникнути помилок. Наприклад, немає сенсу переконувати директора філії, якщо згідно з процедурою (політикою компанії) будь-який платіж понад 50 тис. грн акцептується в центральному офісі.

3. Міжособистісні фактори. Взаємодія всередині DMU часто визначається неформальною ієрархією. Технічний директор може мати більший вплив на власника, ніж фінансовий директор, або навпаки. Маркетолог повинен виступати «дипломатом», ідентифікуючи приховані конфлікти та коаліції всередині команди клієнта.

4. Індивідуальні фактори. Зрештою, рішення приймає конкретна людина зі своїм психотипом. Як зазначають фахівці з організаційної поведінки, індивідуальна мотивація менеджера (страх звільнення, бажання кар'єрного росту, професійна гордість) часто переважає раціональні інтереси фірми [15]. Молоді менеджери можуть бути більш схильними до ризику та інноваційних рішень, тоді як старше покоління надаватиме перевагу перевіреним технологіям.

Узагальнюючи проведене дослідження поведінки промислових споживачів, можна стверджувати, що ефективна маркетингова взаємодія у B2B-сегменті вимагає відмови від спрощеного сприйняття клієнта. По-перше, необхідно чітко диференціювати стратегію залежно від типу закупівельної ситуації (Buygrid), фокусуючись на переведенні клієнтів у статус постійних партнерів. По-друге, ключовим завданням є робота з Закупівельним центром (DMU), що вимагає персоналізованої комунікації для кожної ролі (від секретаря до власника). По-третє, вплив на клієнта має здійснюватися системно на всіх етапах прийняття рішення, починаючи з раннього етапу усвідомлення проблеми. Тільки такий комплексний підхід дозволяє побудувати керовану систему продажів, ефективність якої можна виміряти конкретними показниками. Саме методичним підходам до оцінки такої ефективності буде присвячено наступний підрозділ роботи.

1.3. Методологічні підходи до оцінювання ефективності маркетингу в B2B-сфері

У попередніх підрозділах було визначено, що ключовою особливістю ринку B2B є складність структури прийняття рішень та висока вартість залучення кожного нового клієнта. В таких умовах традиційний маркетинговий підхід, орієнтований на охоплення широкої аудиторії («килимове бомбардування» рекламою), демонструє низьку ефективність. Компанії витрачають значні бюджети на генерацію лідів, більшість з яких ніколи не конвертуються в угоди через невідповідність профілю або відсутність реальної потреби.

Відповіддю на цей виклик стала зміна парадигми управління взаємодією: перехід від «лідоцентричної» моделі до «акаунтоцентричної» (Account-Centric). Найбільш повним втіленням цього підходу є методологія Account-Based Marketing (ABM), або маркетинг ключових акаунтів.

Засновники спільноти ABM Consortium, Бев Берджес та Дейв Манн, визначають ABM як «стратегічний підхід, який координує персоналізовані маркетингові та збутові зусилля для відкриття дверей і поглиблення взаємодії з конкретними акаунтами» [16]. Суть методу полягає в інверсії класичної «воронки продажів». Замість того, щоб ловити тисячі дрібних рибок у надії знайти одну велику, компанія спочатку обирає «китів» (цільові компанії), а потім фокусує на них 100% ресурсів.

Для будівельно-інжинірингових підприємств, де діє закон Парето (20% клієнтів приносять 80% прибутку), цей підхід є безальтернативним. Він дозволяє розглядати кожного великого корпоративного замовника не як "одного з багатьох", а як окремий ринок з власною стратегією.

Процес реалізації ABM-стратегії є цикличним та вимагає чіткої алгоритмізації дій. Узагальнений алгоритм формування такої стратегії представлено на рисунку 1.5.

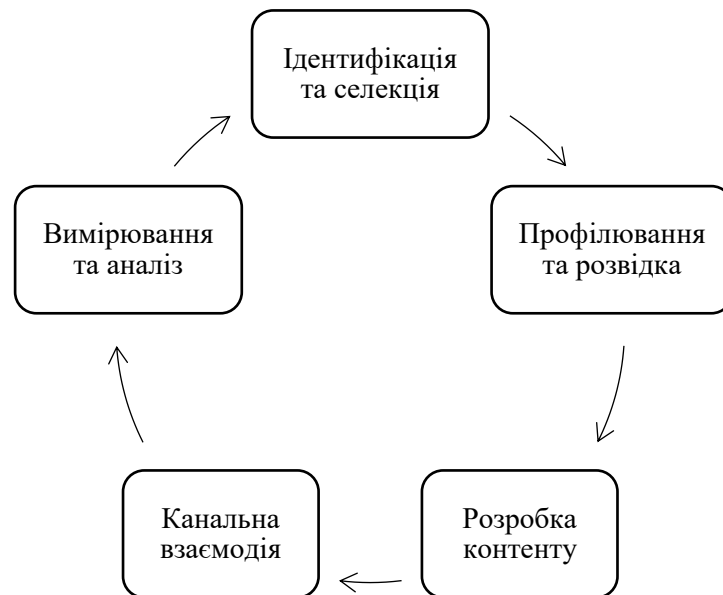


Рис. 1.5. Алгоритм реалізації стратегії Account-Based Marketing (ABM) на промисловому підприємстві

Джерело: складено автором на основі [16; 17]

Деталізуємо зміст кожного етапу алгоритму, оскільки саме вони ляжуть в основу проектних рішень у третьому розділі роботи:

1. Ідентифікація цільових акаунтів. На відміну від B2C, де ми описуємо портрет аудиторії (наприклад, "жінки 25-40 років"), в ABM ми складаємо конкретний список компаній. Інструментом тут виступає профіль ідеального клієнта (ICP - Ideal Customer Profile). Критеріями відбору можуть бути: галузь, річний оборот, наявність філіальної мережі, стадія життєвого циклу об'єктів нерухомості.

2. Профілювання та внутрішня-розвідка. На цьому етапі відбувається накладання схеми Закупівельного центру (яку ми розглядали в п. 1.2) на реальну структуру обраної фірми. Маркетолог має знайти прізвища реальних людей: хто є головним інженером? хто підписує бюджет? Які проблеми вони озвучували в інтерв'ю чи соцмережах?

3. Персоналізація контенту. Ключова відмінність ABM. Ми не надсилаємо загальний прайс-лист. Для фінансового директора готується розрахунок окупності енергоефективного фасаду, а для інженера - технічна карта

матеріалів. Кожне повідомлення має резонувати з особистим КРІ конкретного учасника DMU.

4. Таргетована взаємодія. Використання каналів, де реально присутній клієнт. Якщо в класичному маркетингу ми чекаємо, поки клієнт знайде наш сайт, то в ABM ми "оточуємо" його інформацією: показуємо приклади робіт в LinkedIn, запрошуємо на закриті бізнес-сніданки, надсилаємо фізичні директ-мейл набори (подарунки з сенсом) безпосередньо в офіс.

Впровадження такого алгоритму дозволяє досягти так званого «маркетингового резонансу», коли клієнт відчуває, що пропозиція створена ексклюзивно для нього. Однак, реалізація ABM вимагає високої зрілості процесів кваліфікації лідів, оскільки ручна обробка даних стає неможливою при масштабуванні. Це зумовлює необхідність використання інструментів автоматизації та бальної оцінки клієнтів, про що йтиметься далі.

Реалізація стратегії маркетингової взаємодії неможлива без чіткого механізму управління потоком потенційних клієнтів (лідів). Основна проблема багатьох B2B-компаній полягає не у відсутності лідів, а в нездатності ефективно пріоритезувати роботу з ними. Менеджери з продажу витрачають дорогоцінний час на «холодні» дзвінки контактам, які ще не готові до покупки, ігноруючи при цьому тих, хто вже демонструє високий інтерес.

Вирішенням цієї проблеми є впровадження бальної оцінки клієнтів. Це методологія ранжування потенційних клієнтів за шкалою їхньої цінності для компанії та готовності до здійснення угоди. Джон Міллер, експерт з автоматизації маркетингу, визначає скоринг як «процес присвоєння балів кожному ліді на основі інформації про те, хто він є (демографія/фірмографія), та як він взаємодіє з брендом (поведінка)» [18].

ехнічно цей процес реалізується в CRM-системі. Бали нараховуються за двома векторами:

1. Явний скоринг: Відповідність портрету ідеального клієнта (наприклад, посада «Головний інженер» = +20 балів; регіон «Київ» = +10 балів; галузь «Роздрібна торгівля» = +15 балів).

2. Неявний скоринг: Цифровий слід поведінки (відкриття листа = +5 балів; відвідування сторінки «Ціни» = +10 балів; скачування технічного каталогу = +30 балів).

Накопичення певної суми балів слугує тригером для переміщення клієнта на наступний етап воронки продажів. У сучасному B2B-маркетингу прийнято використовувати модель воронки «пісочний годинник» або каскадну модель, яка чітко розмежує зони відповідальності маркетингу та відділу продажів (рис. 1.6).

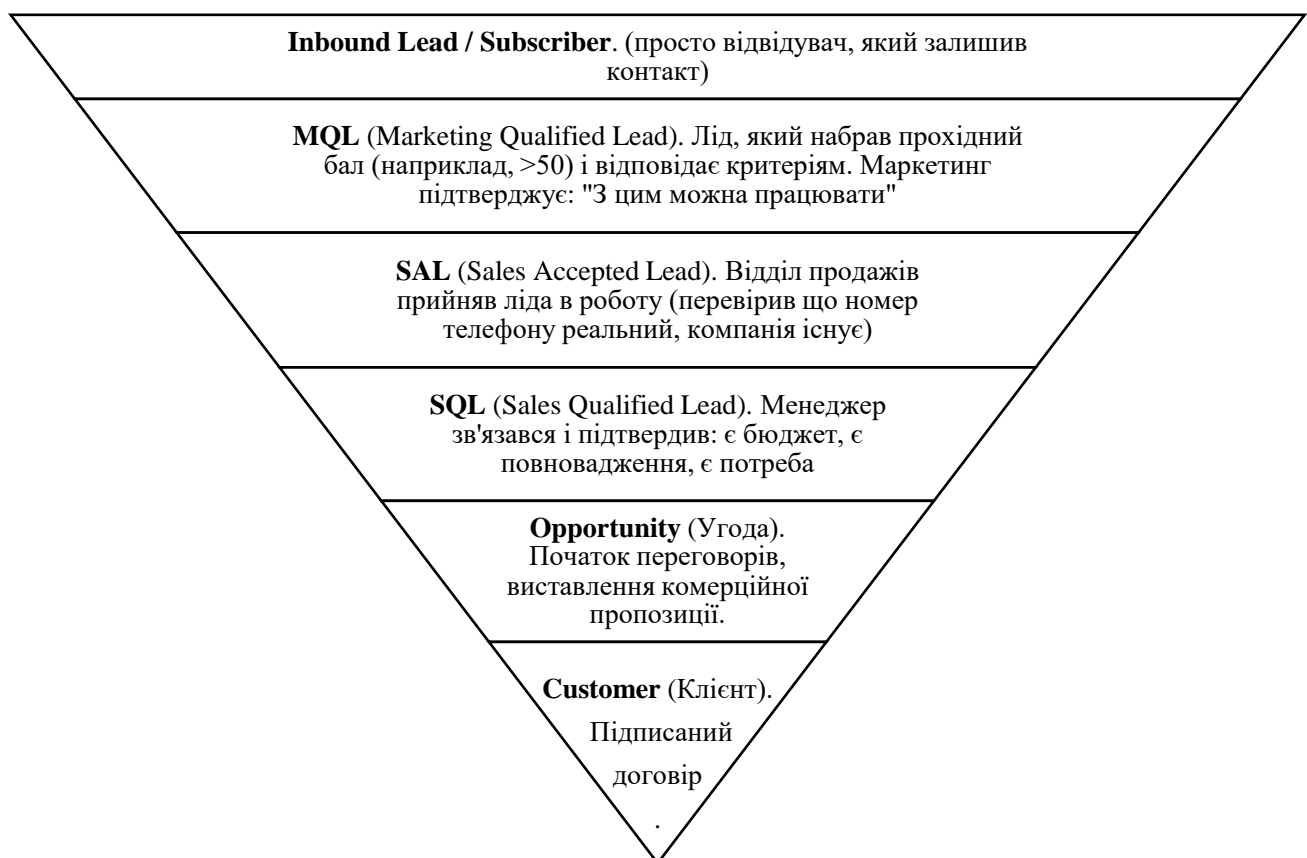


Рис. 1.6. Модель кваліфікації лідів у воронці продажів B2B-підприємства

Джерело: побудовано автором на основі [18; 19]

Критично важливим елементом цієї схеми є перехід від MQL до SQL. Саме в цій точці часто виникає конфлікт між маркетингом і продажами (так званий «розрив Smarketing»). Маркетологи можуть передавати занадто «сирих» лідів, а продавці - ігнорувати якісні контакти через завантаженість. Автоматизований

скоринг усуває суб'єктивність: заявка передається у відділ збуту (стає MQL) тільки тоді, коли алгоритм CRM-системи фіксує досягнення порогового значення балів.

Впровадження такої системи дозволяє підприємству:

- Скоротити цикл угоди (менеджери працюють з тими, хто готовий купувати).
- Збільшити конверсію (персоналізований підхід на кожному етапі).
- Повернути «втрачені» заявки - якщо клієнт, який лишив заявку, не купив одразу, він повертається в маркетингову воронку для «догріву» контентом, а не видаляється з бази.

Однак наявність інструментів автоматизації не гарантує успіху без чіткої системи метрик, що дозволяють оцінити економічну ефективність кожного маркетингового долару. Саме побудові системи KPI присвячено наступний блок дослідження.

Впровадження автоматизованих систем управління взаємодією (CRM, Scoring) створює масив даних, необхідний для прийняття управлінських рішень. Однак, наявність даних сама по собі не гарантує ефективності. Критично важливим є формування системи метрик (KPI — Key Performance Indicators), яка б дозволяла оцінити реальний внесок маркетингу в фінансові результати підприємства. У сфері B2B, де цикл угоди є довгим, а чеки - високими, традиційні для споживчого ринку метрики (кількість кліків, охоплення, CTR) є недостатніми, а часто й такими, що вводять в оману. Вони показують активність, але не результативність. Згідно з дослідженнями П. Фарріса та Н. Бендла, сучасна система оцінки ефективності маркетингової взаємодії має будуватися навколо фінансової вартості життєвого циклу клієнта [20]. Це означає зміщення фокусу з разового прибутку на довгострокову дохідність відносин.

Для підприємства будівельної галузі, такого як ТОВ «АМС БУД», де один корпоративний клієнт може генерувати замовлення протягом 5–10 років, пропонується використовувати збалансовану систему показників, наведену в таблиці 1.5.

Система ключових показників ефективності (KPI) маркетингової взаємодії на B2B-ринку

Показник	Формула розрахунку	Економічний зміст та нормативні значення
CAC (Customer Acquisition Cost) – Вартість залучення клієнта	$CAC = \frac{MCC + W}{CA}$ де: <i>MCC</i> - загальні витрати на маркетинг; <i>W</i> - зарплата відділу продажу/маркетингу; <i>CA</i> - кількість нових клієнтів за період.	Показує, скільки компанія витрачає, щоб отримати одного платника. У B2B цей показник завжди високий, але він має бути меншим за прибуток з першої або другої угоди.
LTV (Lifetime Value) - Пожиттєва цінність клієнта	$LTV = AP \times T \times AGM$ де: <i>AP</i> - середній чек; <i>T</i> - середня кількість угод (частота); <i>AGM</i> - середня валова маржа (%).	Ключовий показник для B2B. Відображає сумарний валовий прибуток, який принесе клієнт за весь час співпраці. Мета стратегії максимізація LTV через крос-продажі.
Співвідношення LTV : CAC	$Ratio = \frac{LTV}{CAC}$	Індикатор «здоров'я» бізнес-моделі. • <i>Менше 1:1</i> - бізнес збитковий. • <i>3:1</i> - оптимальний рівень (галузевий стандарт). • <i>Вище 5:1</i> - компанія недоінвестує в маркетинг, втрачаючи потенційну частку ринку.
ROMI (Return on Marketing Investment) - Повернення інвестицій	$ROMI = \frac{GP - MI}{MI} \times 100\%$ де: <i>GP</i> — валовий прибуток, згенерований маркетингом; <i>MI</i> — маркетингові інвестиції.	Показує ефективність вкладених коштів. Якщо ROMI > 100%, маркетинг приносить прибуток. Використовується для захисту бюджету перед керівництвом.
Коефіцієнт втрати клієнтів	$CR = \frac{L_{lost}}{L_{start}} \times 100\%$ де: <i>L_lost</i> — клієнти, що пішли; <i>L_start</i> — клієнти на початок періоду.	Критичний показник для сервісних контрактів. У B2B зниження відтоку на 5% може збільшити прибуток на 25–95% (ефект лояльності).
NPS (Net Promoter Score) - Індекс лояльності	$NPS = \%Promoters - \%Detractors$ (Опитування: "Наскільки ймовірно, що ви порекомендуєте нас?")	Випереджаючий індикатор. Якщо NPS падає, через 3–6 місяців зросте Коефіцієнт втрати клієнтів. Дозволяє виявити проблеми у взаємодії до розриву контракту.

Джерело: узагальнено автором на основі [20; 21]

Запропонована система показників дозволяє перевести маркетингову взаємодію з площини інтуїтивних рішень у площину математично обґрунтованого менеджменту. Розрахунок співвідношення LTV до CAC дає

можливість чітко визначити гранично допустиму вартість ліда (CPL), що є основою для бюджетування рекламних кампаній. Окремо варто відзначити роль NPS (Net Promoter Score). Фредерік Райхельд, автор цієї методики, довів пряму кореляцію між готовністю B2B-клієнтів рекомендувати постачальника та темпами органічного зростання компанії [21]. Для ТОВ «АМС БУД» цей показник є стратегічним, оскільки на ринку будівництва «сарафанне радіо» (рекомендації) залишається одним із найпотужніших каналів залучення нових замовників.

Висновки до розділу 1

Узагальнення теоретико-методичних засад маркетингової взаємодії на ринку B2B засвідчило фундаментальну зміну парадигми управління відносинами: відбувається перехід від транзакційного маркетингу до маркетингу партнерських відносин, де пріоритетом стає спільне створення цінності та інтеграція бізнес-процесів. Для будівельно-інжинірингових підприємств це означає необхідність трансформації стратегії з простого надання послуг на рівень експертного консультування, що забезпечує формування високих бар'єрів для входу конкурентів.

Ключовою особливістю поведінки клієнтів у досліджуваному сегменті визначено колегіальний характер прийняття рішень через складну організаційну структуру — «Закупівельний центр» (DMU). Встановлено, що ефективність комунікації прямо залежить від здатності постачальника ідентифікувати рольову структуру DMU (ініціаторів, впливових осіб, десіжн-мейкерів) та сформувати персоналізовану пропозицію, яка враховує як раціональні економічні мотиви, так і психологічні фактори кожного учасника.

Аналіз поведінкових моделей (Buygrid та етапної моделі прийняття рішень) виявив кореляцію між типом закупівельної ситуації та необхідним набором інструментів. Доведено, що потенціал лояльності закладається на ранніх етапах «нового завдання» - під час усвідомлення проблеми та розробки

ТЗ. Відсутність активності на цих стадіях та вступ у гру лише на етапі тендеру суттєво знижує шанси на успіх, оскільки технічні вимоги часто формуються під впливом більш проактивних конкурентів.

З огляду на високу вартість залучення клієнтів, в роботі обґрунтовано неефективність масового маркетингу. Натомість, як найбільш дієвий підхід запропоновано стратегію Account-Based Marketing (ABM), що передбачає концентрацію ресурсів на пріоритетних акаунтах. Для забезпечення операційної ефективності аргументовано необхідність впровадження автоматизованої бальної оцінки клієнтів, яка дозволяє нівелювати суб'єктивність в оцінці клієнтів та оптимізувати взаємодію між маркетингом і збутом.

Логічним завершенням системи управління взаємодією має стати впровадження комплексної оцінки ефективності на основі фінансових, а не комунікаційних метрик. Визначено, що ключовими індикаторами успішності є вартість залучення (CAC), життєва цінність клієнта (LTV), показник повернення інвестицій (ROMI) та індекс лояльності (NPS). Сформований теоретико-методичний базис слугуватиме основою для діагностики маркетингу ТОВ «АМС БУД» та розробки практичних рекомендацій у наступних частинах роботи.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА МАРКЕТИНГОВОЇ ВЗАЄМОДІЇ ТОВ «АМС БУД»

2.1. Дослідження сучасного стану та тенденцій ринку будівельних послуг в Україні

Ринок будівельних послуг є одним із найбільш чутливих індикаторів стану національної економіки, оскільки він першим реагує на макроекономічні шоки та зміни інвестиційного клімату. Для ТОВ «АМС БУД», що спеціалізується на промисловому та комерційному будівництві, розуміння ринкової кон'юнктури є не просто теоретичним завданням, а необхідною умовою для виживання та адаптації бізнес-моделі.

Аналіз динаміки ринку за останні чотири роки (2021–2024 рр.) дозволяє виділити три ключові етапи його розвитку: довоєнне зростання, шоковий обвал та період відновлювальної адаптації.

Етап 1. Довоєнний пік (2021 рік). У 2021 році будівельна галузь демонструвала стабільне зростання, зумовлене реалізацією державних інфраструктурних проєктів (програма «Велике будівництво») та активністю приватних девелоперів. Індекс будівельної продукції склав 106,8% порівняно з попереднім роком [27]. Обсяг виконаних робіт досяг історичного максимуму в доларовому еквіваленті, формуючи високу базу порівняння.

Етап 2. Шоковий спад (2022 рік). Повномасштабне вторгнення призвело до катастрофічного падіння галузі. За даними Державної служби статистики, у 2022 році обсяг виконаних будівельних робіт скоротився у 2,2 рази [26] (до 35,2% від рівня 2021 року). Зупинка інвестиційних проєктів, руйнування логістичних ланцюгів та окупація частини територій призвели до заморожування понад 70% об'єктів комерційної нерухомості.

Етап 3. Відновлення та структурна трансформація (2023–2024 рр.). Починаючи з 2023 року, ринок увійшов у фазу «відскоку». За підсумками 2023 року обсяг виконаних робіт зріс на 41,5% [27], а у 2024 році позитивна динаміка

збереглася - зростання склало 23,5% [22;23], досягнувши в грошовому виразі 204,7 млрд грн. Однак важливо зазначити, що це зростання є значною мірою інфляційним (зумовленим здорожчанням матеріалів та робіт), а у фізичних обсягах ринок все ще не досяг показників 2021 року.

Візуалізацію цієї драматичної динаміки доцільно представити на діаграмі. (див рис. 2.1)

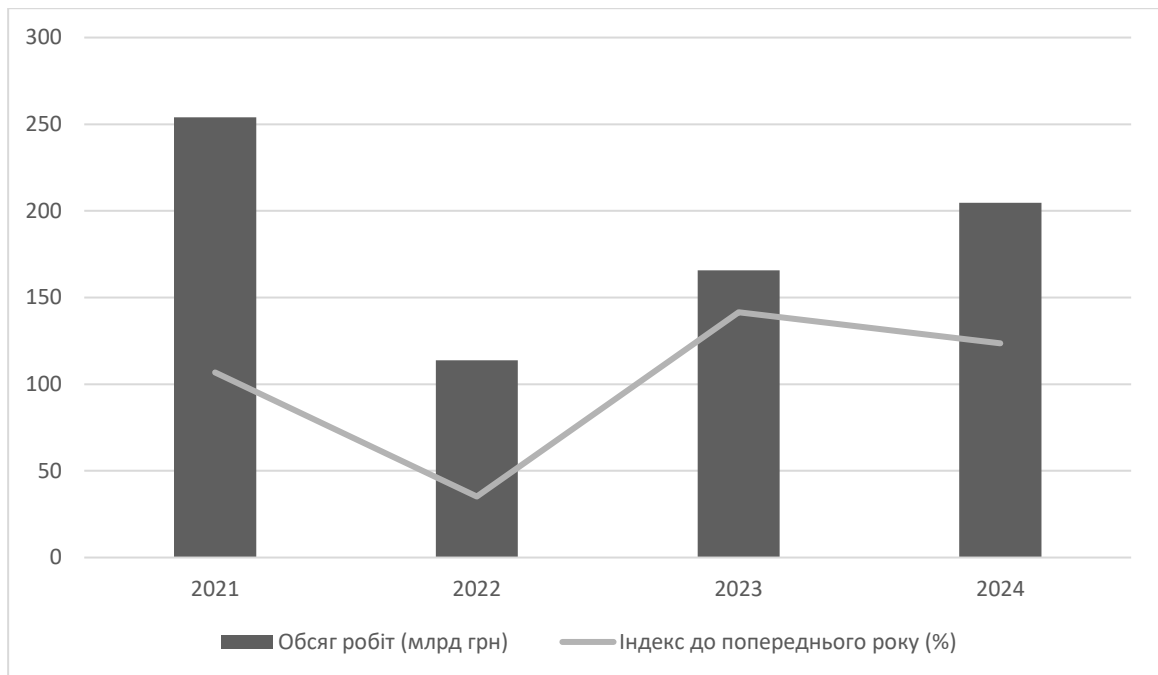


Рис. 2.1. Динаміка обсягів виконаних будівельних робіт в Україні за 2021–2024 рр.

Джерело: побудовано автором за даними Держстату України [27]

Як наочно демонструє рис. 2.1, ринок пережив V-подібну кризу. Критичне падіння обсягів у 2022 році (до 113,8 млрд грн) змінилося відновлювальним трендом у 2023–2024 роках. Проте варто зауважити, що номінальне зростання грошових показників у 2024 році (до 204,7 млрд грн) значною мірою спричинене інфляційною складовою собівартості, тоді як фізичні обсяги будівництва все ще не досягли довоєнного рівня 2021 року.

Ключовою особливістю сучасного етапу є кардинальна зміна структури замовлень. Якщо до війни драйвером ринку було житлове будівництво, то у 2024

році локомотивом галузі стали інженерні споруди та нежитлове будівництво. За даними 2024 року, обсяги робіт у секторі нежитлового будівництва (склади, промислові об'єкти, офіси) зросли на 26,2% [24], тоді як житлове будівництво показало значно скромнішу динаміку (+7,6%).

Це структурне зрушення безпосередньо грає на руку ТОВ «АМС БУД», оскільки компанія спеціалізується саме на B2B-сегменті (промислові підлоги, реконструкція цехів, комерційні приміщення), попит на які зростає швидше, ніж на квартири.

Основними факторами, що стимулюють попит у нежитловому секторі, є:

1. Переміщення виробничих потужностей у західні та центральні регіони створило дефіцит якісних складських та виробничих площ.
2. Реалізація проектів за кошти міжнародних донорів (USAID, ЄБРР) вимагає залучення професійних підрядників, здатних працювати прозоро та з дотриманням європейських стандартів звітності.
3. Масовий попит на облаштування укриттів, захисних споруд та встановлення систем автономного енергозабезпечення (генераторні, сонячні станції на покрівлях).

Структурний розподіл ринку за типами будівництва наведено на рис. 2.2.

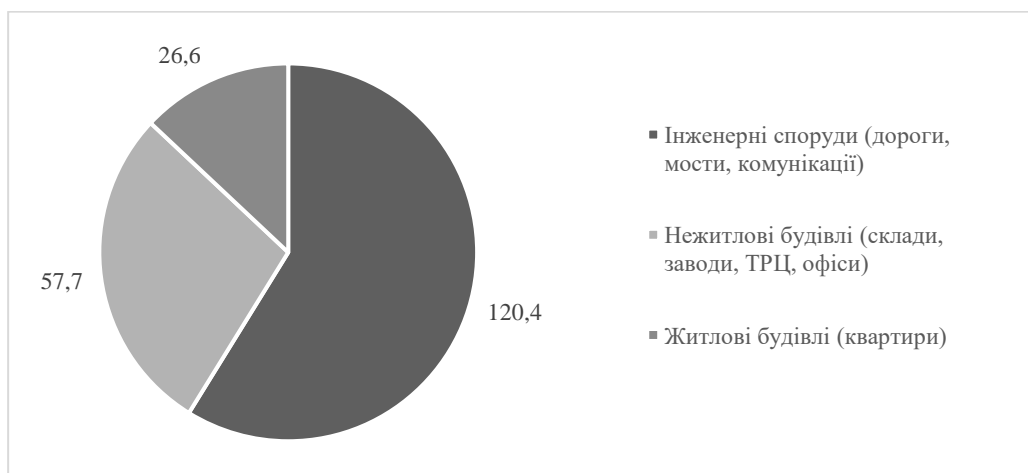


Рис. 2.2. Структура обсягів виконаних будівельних робіт в Україні за типами об'єктів у 2024 році

Джерело: побудовано автором за даними [22; 27]

Дані рис. 2.2 підтверджують структурну деформацію ринку. Частка житлового будівництва скоротилася до критичних 13%, тоді як сегмент нежитлових будівель, що є цільовим для ТОВ «АМС БУД», займає 28,2% ринку. Це свідчить про наявність стійкого платоспроможного попиту саме в B2B-ніші, де замовниками виступають бізнес та держава, а не фізичні особи.

Варто зазначити, що держава здійснює активні заходи для стимулювання попиту в житловому сегменті, зокрема через програму пільгового кредитування «єОселя». За даними 2024–2025 років, програмою скористалися понад 16 тисяч родин, що дозволило частково оживити ринок нерухомості [28; 29]. Однак аналіз структури угод свідчить, що лівова частка попиту (близько 67%) припадає на вторинний ринок, і лише 9% кредитів спрямовується на об'єкти на стадії будівництва [30]. Це підтверджує тезу про те, що для будівельних компаній B2B-сектору, таких як ТОВ «АМС БУД», житловий сегмент перестає бути основним драйвером зростання. Натомість стратегічно важливішим джерелом замовлень стає промислове будівництво, яке підтримується державними грантами та міжнародними донорами (USAID, ЄБРР). У 2025 році уряд активізував програму стимулювання індустріальних парків, виділивши близько 900 млн грн на будівництво інженерно-транспортної інфраструктури [31]. Станом на кінець 2025 року в реєстрі налічується 118 індустріальних парків, на території яких уже збудовано або будується 37 нових заводів [32; 33]. Для підрядників це відкриває стабільне джерело робіт з високим чеком (будівництво мереж, промислових підлог, монтаж конструкцій), що є значно перспективнішим за роботу на волатильному ринку житла».

Обґрунтованість такого вибору підтверджують і результати аналізу макросередовища (PESTEL-аналіз), деталізовані у Додатку А (див. табл. А.1). Встановлено, що ключовий вплив на діяльність компанії у 2025 році матимуть:

- політико-економічні фактори: державна програма «велике відновлення» створює попит, однак інфляція та зростання собівартості знижують рентабельність;

- соціальні фактори: критичним залишається дефіцит кваліфікованих кадрів;
- технологічні фактори: необхідність автоматизації управління проектами та впровадження енергоефективних стандартів.

Аналіз ринку був би неповним без оцінки цінових факторів. Собівартість будівництва в Україні продовжує зростати. За період 2022–2024 років індекс цін на будівельні матеріали зріс більш ніж на 40% [26]. Це пов'язано з девальвацією гривні, ускладненням логістики імпортованих складових (хімія, спецтехніка) та зростанням тарифів на енергоносії. Для ТОВ «АМС БУД» це створює суттєві ризики при укладанні довгострокових контрактів з фіксованою ціною. Підприємство змушене переходити на гнучке ціноутворення або закладати вищі ризикові коефіцієнти в кошториси, що може знижувати конкурентоспроможність у тендерах.

Окрім економічних чинників, критичний вплив на ринок має кадровий дефіцит. Згідно з опитуваннями девелоперів, понад 53% компаній у 2024 році відзначали нестачу кваліфікованого персоналу як головну перешкоду для ведення бізнесу. Мобілізація фахівців та міграція призвели до того, що знайти кваліфікованого інженера чи виконроба стає складніше, ніж знайти замовника. Це змушує компанії підвищувати заробітні плати, що додатково тисне на рентабельність проєктів.

Підсумовуючи макроекономічний огляд, можна констатувати, що ринок будівельних послуг України трансформується з «ринку обсягів» (масове житло) в «ринок складних рішень» (інженерія, промисловість, захист). Успіх на цьому ринку у 2024–2025 роках залежатиме не від доступу до дешевих ресурсів, а від технологічної експертизи, здатності працювати з донорськими коштами та ефективності маркетингової комунікації в B2B-сегменті.

2.2 Організаційно-економічна характеристика та аналіз фінансового стану ТОВ «АМС БУД»

Об'єктом дослідження в магістерській роботі обрано ТОВ «АМС БУД» - будівельно-інжинірингову компанію, що функціонує на ринку України з 2014 року (дата державної реєстрації: 19.12.2014 р., м. Харків). Діяльність підприємства здійснюється на підставі Статуту [40]. Компанія позиціонує себе як спеціалізований гравець B2B-сегменту, фокусуючись на комплексному ремонті та оздобленні об'єктів комерційної нерухомості, а також виконанні професійних покрівельних робіт.

Господарська діяльність ТОВ «АМС БУД» охоплює повний цикл створення вартості - від проектування до здачі об'єкта «під ключ». Згідно з даними ЄДР, основним видом діяльності підприємства є код 41.20 «Будівництво житлових і нежитлових будівель». Диверсифікована структура спеціалізованих кодів, зокрема 43.22 (монтаж інженерних мереж), 43.91 (покрівельні роботи) та 43.39 (інші роботи із завершення будівництва), дозволяє підприємству виступати генеральним підрядником та легально виконувати комплексні замовлення формату «Design & Build» [42].

Важливим фактором конкурентоспроможності компанії є її фіскальний статус. ТОВ «АМС БУД» є платником податку на прибуток на загальних підставах та платником ПДВ [42]. Це є критично важливою умовою для співпраці з великими корпоративними замовниками (національними торговельними мережами, логістичними операторами), оскільки дозволяє їм оптимізувати податковий кредит у рамках масштабних інвестиційних проєктів.

Аналіз організаційно-управлінської моделі підприємства виявив високу адаптивність до умов воєнного стану. Юридично компанія зберігає реєстрацію у м. Харків, продовжуючи сплачувати податки до місцевого бюджету. Водночас, з метою забезпечення безпеки персоналу та безперервності бізнес-процесів, керівництвом запроваджено модель розподіленого офісу. Адміністративно-управлінський персонал працює у дистанційному режимі, використовуючи

хмарні інструменти комунікації та управління проектами, тоді як виробничі підрозділи мобільно переміщуються безпосередньо на об'єкти замовників.

Така децентралізована структура надає ТОВ «АМС БУД» низку стратегічних переваг:

1. Відсутність єдиного фізичного офісу нівелює ризики одномоментної втрати управлінського контролю через безпекові загрози.
2. Дистанційний формат дозволяє залучати кваліфікованих менеджерів та кошторисників незалежно від їхнього місця проживання.
3. Скорочення постійних витрат на оренду офісних приміщень дозволяє перерозподілити бюджет на розвиток технологічної бази та маркетинг.
4. Вимушена діджиталізація внутрішніх комунікацій створила ідеальне підґрунтя для впровадження автоматизованих систем маркетингової взаємодії (CRM, IP-телефонія), що є предметом дослідження у третьому розділі роботи.

Таким чином, ТОВ «АМС БУД» демонструє сучасний підхід до організації бізнесу, поєднуючи виробничі потужності з гнучким цифровим менеджментом. Для оцінки економічної ефективності цієї моделі доцільно проаналізувати організаційну структуру підпорядкування та фінансові результати діяльності компанії.

Ефективність функціонування будівельно-інжинірингової компанії в умовах високої ринкової волатильності значною мірою залежить від якості побудови управлінських процесів. Аналіз внутрішніх нормативних документів ТОВ «АМС БУД» (Штатного розпису, Положень про відділи) дозволяє класифікувати організаційну структуру управління підприємством як лінійно-функціональну. Такий тип побудови базується на поєднанні чіткої вертикалі влади (лінійне керівництво) та спеціалізованих підрозділів (функціональні ланки), що забезпечують виконання специфічних завдань [43].

Вищим органом управління є Загальні збори учасників, а виконавчим органом — дирекція в особі двох співвласників, які здійснюють оперативне керівництво. Така дуалістична модель управління дозволяє розподілити зони відповідальності: один із директорів фокусується на фінансово-

адміністративних питань та стратегічному розвитку, інший — координує виробничі процеси та технічну реалізацію проєктів [44].

Візуалізацію ієрархічних зв'язків та підпорядкування структурних підрозділів наведено на рис. 2.3.

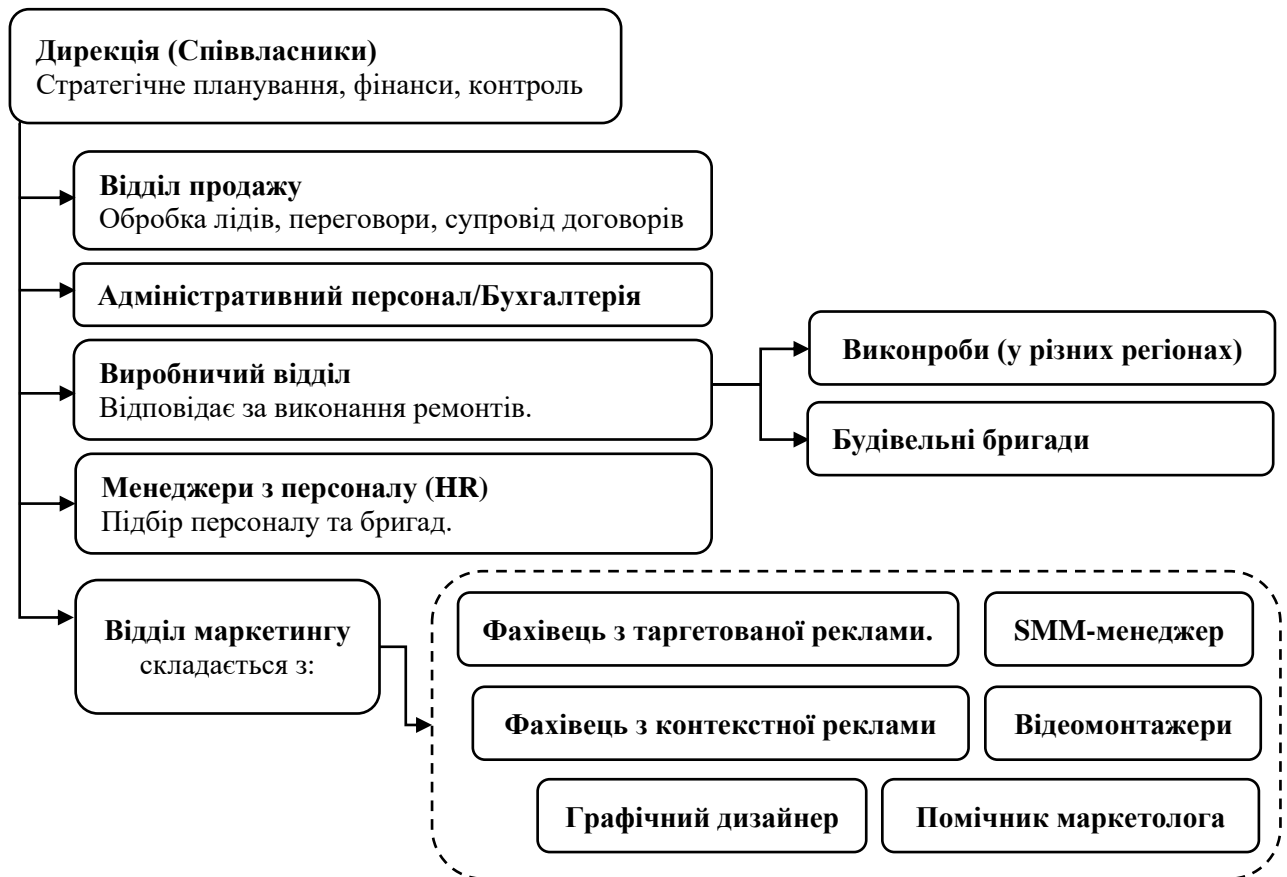


Рис. 2.3. Організаційна структура управління ТОВ «АМС БУД»

Джерело: розроблено автором за даними [43].

Як видно з рис. 2.3, організаційна модель підприємства включає п'ять ключових функціональних блоків, взаємодія між якими забезпечує повний цикл виконання замовлень:

1. **Відділ продажу.** Виступає «вхідними воротами» для клієнтів. Менеджери здійснюють первинну обробку лідів, що надходять з маркетингових каналів, проводять кваліфікацію замовників та супроводжують угоди до моменту підписання договору. Важливою особливістю є відмова від «холодних

дзвінків» на користь роботи з вхідним трафіком («теплыми» лідами), що вимагає високої швидкості реакції.

2. Виробничий відділ. Найчисельніший підрозділ, який об'єднує інженерно-технічний персонал (виконробів, кошторисників) та безпосередніх виконавців (будівельні бригади). Структура відділу є гнучкою: під кожен великий об'єкт формується окрема проектна група, що дозволяє масштабувати діяльність у різних регіонах України без роздуття постійного штату.

3. Відділ маркетингу. Функціонує як самостійна одиниця, що відповідає за лідогенерацію, управління репутацією бренду та аналітику ринку. Відділ має чіткий розподіл ролей між фахівцями (PPC, SEO, SMM), що детальніше буде розглянуто в підрозділі 2.3.

4. Тендерний відділ. Спеціалізований підрозділ, орієнтований на роботу з державними закупівлями (Prozorro) та великими корпоративними тендерами. Його автономність пояснюється специфікою документообігу та високими вимогами до юридичної точності пропозицій.

5. Відділ найму (HR). Забезпечує компанію кадровим ресурсом, що є критично важливим в умовах загальноринкового дефіциту кваліфікованих будівельників.

Варто зазначити, що фактична модель управління ТОВ «АМС БУД» має ознаки мережевої структури. Через безпекові ризики та географічну розпорошеність об'єктів, адміністративний персонал працює переважно дистанційно, використовуючи хмарні CRM-системи та месенджери для координації дій.

Проведений аналіз дозволяє виділити переваги та недоліки існуючої організаційної структури.

До переваг належать:

– Чітка ієрархія та спеціалізація: Кожен підрозділ має визначену зону відповідальності, що мінімізує дублювання функцій.

– Висока адаптивність: Можливість швидко масштабувати виробничий відділ під конкретні проекти дозволяє компанії брати в роботу об'єкти різної складності без суттєвого збільшення постійних витрат.

Водночас, виявлено низку суттєвих недоліків, які стримують подальший розвиток компанії:

– Комунікаційний розрив між відділом маркетингу та виробничим підрозділом. Маркетологи часто не отримують оперативної інформації про хід виконання робіт, технічні нюанси реалізованих проектів та якісні фотозвіти, які необхідні для створення переконливих експертних прикладів робіт. У свою чергу, виробничий персонал не завжди розуміє позиціонування компанії, що призводить до розбіжностей між рекламними обіцянками та реаліями на будівельному майданчику [45].

– Елементи бюрократії в погодженні рішень. Централізація всіх фінансових та стратегічних рішень на рівні двох директорів створює «вузьке горлечко» (bottleneck). У періоди пікового навантаження це призводить до затримок із затвердженням маркетингових бюджетів або запуском нових рекламних кампаній.

– Відсутність наскрізної автоматизації зворотного зв'язку. Попри використання цифрових інструментів, обмін даними між відділами часто відбувається в ручному режимі (телефонні дзвінки, месенджери), що унеможлиблює накопичення системних знань про клієнтський досвід для подальшого маркетингового аналізу.

Зазначені структурні диспропорції, особливо в частині взаємодії маркетингу з виробництвом, знижують ефективність просування послуг компанії на ринку B2B. Оцінити, як це впливає на економічні результати діяльності, дозволить аналіз основних техніко-економічних показників.

Оцінку економічної ефективності обраної бізнес-моделі та результативності управлінських рішень проведено на основі аналізу динаміки ключових фінансових показників ТОВ «АМС БУД» за 2022–2024 роки.

Інформаційною базою для розрахунків слугували дані офіційної фінансової звітності підприємства (Звіт про фінансові результати, Баланс) [46].

Зведена динаміка основних техніко-економічних показників діяльності підприємства представлена в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

Динаміка основних техніко-економічних показників діяльності ТОВ «АМС БУД» за 2022–2024 рр.

№ з/п	Показник	2022 (факт)	2023 (факт)	2024 (факт)	Відхилення 2024/2023 (+/-)	Темп росту 2024/2023, %
1	Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	8106,4	24751,6	81775,5	+57023,9	330,4%
2	Собівартість та витрати діяльності*, тис. грн	7717,5	23670,4	78098,7	+54428,3	329,9%
3	Чистий прибуток, тис. грн	388,9	1081,2	3676,8	+2595,6	340,1%
4	Середньорічна вартість активів, тис. грн	10908,5	13959,1	35806,8	+21847,7	256,5%
5	Рентабельність продажів (ROS), %	4,8%	4,4%	4,5%	+0,1 в.п.	—

*Примітка: показник собівартості розраховано як різницю між Чистим доходом та Чистим прибутком. Джерело: розроблено автором за даними [46].

Для наочного відображення масштабів зростання бізнесу динаміку чистого доходу та чистого прибутку візуалізовано на рис. 2.4.

Як бачимо з табл. 2.2 та рис. 2.4, ТОВ «АМС БУД» демонструє стрімку позитивну динаміку розвитку, що є нетиповим для загального стану економіки воєнного часу.

Ключовим драйвером росту став показник чистого доходу, який у 2024 році досяг рекордного рівня 81 775,5 тис. грн. Це на 230,4% (або в 3,3 рази) більше порівняно з 2023 роком, і в 10 разів перевищує показник кризового 2022 року. Такий «вибуховий» ріст пояснюється успішною переорієнтацією маркетингової стратегії на виконання великих промислових замовлень (відновлення складських комплексів, ремонт укриттів), де середній чек угоди значно вищий, ніж у житловому будівництві.

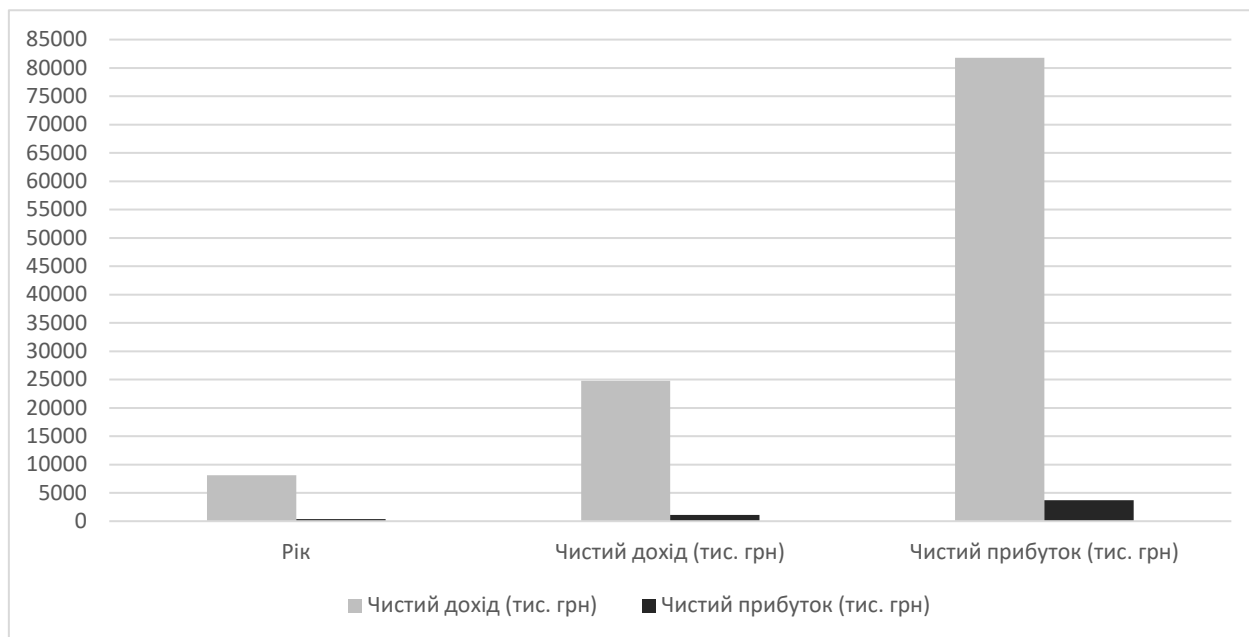


Рис. 2.4. Динаміка чистого доходу та чистого прибутку підприємства за 2022–2024 рр.

Джерело: побудовано автором за даними табл. 2.2.

Синхронно з доходами зросла і собівартість реалізованої продукції (на 330,7%). Це об'єктивний процес, зумовлений матеріаломісткістю будівельних робіт. Зростання собівартості також відображає інфляційні процеси на ринку будматеріалів та необхідність підвищення фонду оплати праці для утримання кваліфікованих кадрів.

Важливо зазначити, що підприємству вдалося зберегти прибутковість основної діяльності. Чистий прибуток компанії у 2024 році склав 3 676,8 тис. грн, що на 2,6 млн грн більше, ніж у попередньому періоді. Темп приросту чистого прибутку (340,1%) випередив темп росту доходів (330,4%), що свідчить про дію ефекту масштабу: зі збільшенням обсягів робіт питома вага постійних адміністративних витрат у собівартості зменшується.

Позитивні зрушення відбулися і в майнову стані підприємства. Вартість активів зросла з 13,9 млн грн у 2023 році до 35,8 млн грн у 2024 році. Це свідчить про капіталізацію прибутку та інвестування в оновлення матеріально-технічної бази (придбання нового обладнання, інструментів), що підвищує виробничий потенціал компанії.

Показник рентабельності продажів (ROS) залишається стабільним на рівні 4,5%. Для будівельної галузі, яка працює на великих оборотах з низькою маржею, це є задовільним показником, що демонструє здатність менеджменту контролювати витрати навіть в умовах стрімкого масштабування бізнесу.

Отже, фінансово-економічний аналіз підтверджує, що ТОВ «АМС БУД» перебуває на етапі активного зростання. Компанія має достатній фінансовий ресурс (чистий прибуток) для реінвестування в розвиток системи маркетингу. Однак стрімке збільшення оборотів вимагає більш досконалих інструментів управління клієнтською базою, адже ручні методи обробки лідів при таких масштабах стають гальмом для подальшого розвитку.

Для об'єктивної оцінки якості управлінської діяльності недостатньо проаналізувати лише абсолютні показники доходів. Критично важливим етапом діагностики є розрахунок відносних коефіцієнтів, що характеризують фінансову стійкість, ділову активність та ефективність використання ресурсів підприємства.

Динаміка ключових коефіцієнтів фінансового стану ТОВ «АМС БУД» за 2022–2024 роки, розрахованих за даними фінансової звітності [46], наведена в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3.

Показники фінансової стійкості та рентабельності ТОВ «АМС БУД»

Показник	2022	2023	2024	Відхилення 2024/2023 (+/-)
1. Коефіцієнт рентабельності активів (ROA)	0,036	0,077	0,103	+0,026
2. Коефіцієнт фінансової стійкості	0,327	0,333	0,246	-0,087
3. Коефіцієнт автономії	1,487	1,500	1,326	-0,174

Джерело: розроблено автором за даними [46].

Аналіз даних табл. 2.3 дозволяє виявити суперечливі тенденції у фінансовому стані підприємства, які є наслідком активного масштабування бізнесу.

По-перше, спостерігається стійка позитивна динаміка рентабельності активів (ROA). Якщо у 2022 році на 1 гривню активів компанія отримувала лише 3,6 копійки чистого прибутку, то за результатами 2024 року цей показник зріс до 10,3 копійок (0,103). Це свідчить про суттєве підвищення ефективності управління майном підприємства. Зростання ROA підтверджує, що нарощування обсягів діяльності не призвело до втрати керованості, а навпаки — дозволило оптимізувати використання наявних ресурсів.

По-друге, показники фінансової стійкості та автономії демонструє тенденцію до зниження у 2024 році (з 0,333 до 0,246 та з 1,500 до 1,326 відповідно). У контексті стрімкого зростання доходу (в 3,3 рази) це є закономірним явищем. Зниження коефіцієнтів вказує на те, що для фінансування великих B2B-проектів компанія почала активніше використовувати залучений капітал (зокрема, товарні кредити від постачальників). Для будівельної галузі, де існує часовий лаг між закупівлею матеріалів та отриманням оплати від замовника, така структура балансу є допустимою, оскільки підприємство залишається платоспроможним завдяки високій прибутковості.

Таким чином, фінансовий аналіз фіксує наявність необхідного економічного ресурсу для розвитку, однак вказує на зростання залежності від зовнішніх зобов'язань. Щоб визначити, як ці фінансові реалії співвідносяться з ринковими викликами та внутрішніми проблемами управління, доцільно провести узагальнюючий стратегічний аналіз (SWOT).

Завершальним етапом організаційно-економічної діагностики є узагальнення факторів внутрішнього потенціалу та зовнішнього впливу. Для ідентифікації стратегічних альтернатив розвитку ТОВ «АМС БУД» застосовано інструментарій SWOT-аналізу, доповнений методом аналізу ієрархій (АНП) Т. Сааті для визначення вагових коефіцієнтів факторів.

Результати ідентифікації стратегічних чинників (сильних і слабких сторін, можливостей та загроз) систематизовано в табл. 2.4. Варто зазначити, що у таблиці наведено лише пріоритетні фактори з найбільшою вагою (Розгорнута версія див табл. Б.1). Детальні розрахунки вагових коефіцієнтів за методом Сааті,

які дозволили нівелювати суб'єктивність експертних оцінок, наведено у Додатку Б.

Таблиця 2.4

Систематизація факторів впливу для побудови матриці SWOT/TOWS

Група	Фактор	Вага	Група	Фактор	Вага
S	Сильні сторони		W	Слабкі сторони	
S1	10-річний досвід роботи на ринку	0,31	W1	Дефіцит штатного кваліфікованого персоналу	0,32
S2	Наявність портфоліо реалізованих проєктів	0,19	W2	Відсутність стандартів управління проєктами (PM)	0,19
S3	Висока частка повторних замовлень (лояльність)	0,15	W3	Нестабільна якість робіт у регіонах (аутсорсинг)	0,14
S4	Комплексний підхід «під ключ» (Design & Build)	0,10	W4	Залежність від постачальників матеріалів	0,09
S5	Гнучка оргструктура та мобільність бригад	0,07	W5	Сезонність будівельних робіт	0,06
O	Можливості		T	Загрози	
O1	Зростання попиту на відбудову та реконструкцію	0,29	T1	Безпекові ризики та загроза обстрілів об'єктів	0,27
O2	Фінансування проєктів міжнародними донорами	0,18	T2	Руйнування логістики та перебої постачання	0,19
O3	Участь у держпрограмах відновлення соц. об'єктів	0,12	T3	Міграція та критичний дефіцит кадрів на ринку	0,14
O4	Вихід на ринок великих тендерних проєктів	0,10	T4	Інфляція та непередбачуване зростання цін	0,09
O5	Попит на комерційні простори «під ключ»	0,08	T5	Загальна економічна нестабільність та спад інвестицій	0,08

Джерело: розроблено автором

Аналіз даних табл. 2.4 засвідчує, що ТОВ «АМС БУД» володіє достатнім потенціалом для утримання позицій завдяки багаторічному досвіду в B2B-сегменті та гнучкій організаційній структурі. Водночас розвиток підприємства суттєво стримується внутрішніми слабкими сторонами (зокрема, кадровим дефіцитом та відсутністю стандартів PM) і критичним тиском зовнішніх загроз в умовах воєнного стану.

На основі визначених ваг здійснено перехід до етапу стратегічного синтезу. Кількісний розрахунок інтегральних показників взаємодії факторів (сума добутків ваг на оцінки сили впливу) представлено у Додатку В (див. табл.

В.1 - В.9). Результати цього синтезу узагальнено в матриці вибору стратегічних альтернатив (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Матриця вибору стратегічних альтернатив ТОВ «АМС БУД»

	Можливість		Загрози	
Сильні сторони	Стратегія Агресивна		Стратегія Консервативна	
	Кількість взаємодій	148	Кількість взаємодій	132
	Зважена кількість взаємодій	18,46	Зважена кількість взаємодій	14,33
Слабкі сторони	Стратегія Конкурентна		Стратегія Оборонна	
	Кількість взаємодій	150	Кількість взаємодій	154
	Зважена кількість взаємодій	16,18	Зважена кількість взаємодій	17,90

Джерело: розроблено автором

Аналіз матриці стратегічних альтернатив (табл. 2.5) демонструє мінімальний розрив між лідируючою «агресивною» стратегією (SO - 18,46 балів) та «оборонною» (WT - 17,90 балів). Така дуалістична структура оцінок свідчить про неможливість реалізації чистої наступальної тактики без урахування безпекових факторів. Високий бал оборонної стратегії (WT) сигналізує про критичну вразливість компанії перед зовнішніми загрозами, якщо не будуть нівельовані внутрішні слабкі сторони.

З огляду на це, для ТОВ «АМС БУД» обрано стратегію помірному зростання з елементами захисту. Вона передбачає використання ринкових можливостей (програми відновлення, нові ніші) за умови одночасної оптимізації внутрішніх бізнес-процесів.

Проведений організаційно-економічний аналіз дозволяє зробити наступні висновки: ТОВ «АМС БУД» є динамічним підприємством, що демонструє стрімке зростання фінансових показників (ріст доходу в 3 рази у 2024 році) та високу адаптивність управлінської структури до умов війни (дистанційний офіс). Стратегічний аналіз виявив, що подальше масштабування бізнесу заблоковане внутрішніми «вузькими місцями», а саме: дефіцитом кадрів (W1), відсутністю

стандартів управління проєктами (W2) та маркетинговою слабкістю в регіонах (W3). Для реалізації обраної «стратегії помірнього зростання» компанії необхідно змістити фокус з екстенсивного пошуку замовлень на підвищення ефективності роботи з кожним лідом. Це вимагає глибокої діагностики існуючої системи маркетингової взаємодії, щоб знайти резерви для автоматизації та зниження навантаження на персонал. Саме цьому присвячено наступний підрозділ роботи.

2.3. Діагностика системи маркетингової взаємодії та управління збутом на підприємстві ТОВ «АМС БУД»

Ефективність маркетингової стратегії на ринку B2B визначається не лише якістю рекламних матеріалів, а й здатністю підприємства вибудувати цілісну систему взаємодії з корпоративним замовником на всіх етапах життєвого циклу проєкту. Діагностику існуючої системи маркетингу ТОВ «АМС БУД» розпочато з аналізу суб'єктів управління та структури комплексу маркетингу.

Аналіз внутрішніх бізнес-процесів [44] засвідчив, що на підприємстві функціонує децентралізована модель організації маркетингу. Станом на 2025 рік у штатному розписі відсутній єдиний департамент маркетингу з жорсткою вертикаллю. Натомість функції розподілено між різними виконавцями:

- Стратегічне планування: здійснюється дирекцією (вибір цільових ринків, затвердження бюджетів).
- Операційний маркетинг: покладено на менеджерів з продажу (робота з CRM, комунікація з лідами).
- Спеціалізовані функції (SEO, PPC, Web-розробка): передано на аутсорсинг спеціалізованим агенціям або фрилансерам.

Така модель забезпечує економію фонду оплати праці, однак створює ризики розмивання відповідальності та втрати контролю над єдиним стилем комунікації.

Для комплексної оцінки ринкової пропозиції компанії нами застосовано розширену модель маркетингового міксу 7P (Service Marketing Mix), адаптовану

до специфіки будівельного інжинірингу. Структуру комплексу маркетингу візуалізовано на рис. 2.5.

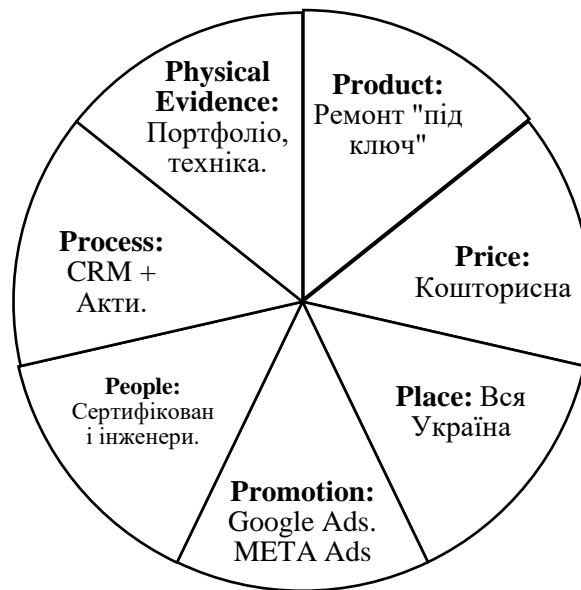


Рис. 2.5. Структура комплексу маркетингу (7P) ТОВ «АМС БУД» у B2B-сегменті

Джерело: розроблено автором

Детальний аналіз елементів комплексу маркетингу дозволяє виявити специфіку взаємодії компанії з клієнтами:

1. **Product (Продукт):** Основою товарної політики є надання комплексних послуг формату «Design & Build» (проектування та будівництво в одних руках). Компанія спеціалізується на нішевих високомаржинальних продуктах: влаштуванні промислових підлог, мембранних покрівель та реконструкції комерційної нерухомості. Важливою конкурентною перевагою є надання гарантійного сервісу терміном від 3 до 10 років, що є критичним фактором вибору для корпоративних замовників [47].

2. **Price (Ціна):** Ціноутворення базується на витратному методі (собівартість + фіксована маржа), що зумовлено специфікою кошторисного нормування у будівництві. Водночас, для участі в тендерах Prozorro застосовується гнучка стратегія цінової дискримінації, що дозволяє знижувати

ціну для стратегічно важливих іміджевих об'єктів за рахунок зменшення норми прибутку [48].

3. Place (Місце та дистрибуція): ТОВ «АМС БУД» не має розгалуженої мережі фізичних філій продажів, оскільки послуга споживається безпосередньо на об'єкті замовника. Дистрибуція здійснюється через мобільні будівельні бригади, які готові до відряджень у будь-яку точку України (за винятком зон активних бойових дій). Логістика матеріалів організована через прямі поставки від виробників на об'єкт (Just-in-Time), що мінімізує витрати на складське зберігання.

4. Promotion (Просування): Комунікаційна політика має виражений digital-характер. Основним каналом залучення клієнтів є пошуковий маркетинг (SEM), що включає контекстну рекламу Google Ads та SEO-оптимізацію корпоративного сайту. Традиційні офлайн-канали (білборди, радіо) не використовуються через їх низьку таргетованість для B2B-сегменту.

5. People (Люди): В умовах сервісного бізнесу персонал є частиною продукту. Компанія робить ставку на сертифікованих інженерів (наявність кваліфікаційних сертифікатів СС2/СС3) та постійні, а не тимчасові бригади, що гарантує стабільну якість робіт [43].

6. Process (Процес): Взаємодія з клієнтом регламентована жорсткими процедурами: від первинного виїзду на заміри до підписання актів прихованих робіт. Проте, як зазначалося в попередньому розділі, слабким місцем є процес передачі інформації від менеджера до виконроба.

7. Physical Evidence (Фізичне оточення): Оскільки клієнт не може "потримати в руках" ремонт до його завершення, доказами якості слугують: портфоліо реалізованих об'єктів на сайті, рекомендаційні листи від відомих брендів (Retail Group, логістичні оператори) та наявність власного парку професійного обладнання.

Проведений аналіз свідчить, що маркетинговий мікс підприємства сформовано грамотно з акцентом на технічну експертизу та надійність. Однак,

враховуючи, що основним каналом входу в комунікацію є інтернет, критично важливим є аналіз ефективності цифрової присутності компанії.

В умовах цифровізації B2B-ринку первинний контакт із підрядником у 90% випадків відбувається в онлайн-середовищі. Для ТОВ «АМС БУД» система залучення клієнтів є омніканальною та базується на синергії двох платформ: корпоративного веб-сайту amsremont.com.ua (як хабу технічної інформації) та сторінок у соціальних мережах Facebook/Instagram (як візуального доказу компетентності). Для оцінки конкурентних позицій компанії в цифровому просторі нами проведено детальний бенчмаркінг ключових гравців ринку. До вибірки включено компанії, що мають схожу спеціалізацію (комерційний ремонт): «КРОСС-БУД», «ВІДБУДОВА» та «Свої Стіни». Повна порівняльна таблиця метрик веб-аналітики наведена в Додатку Г (табл. Г.1). Узагальнені результати аналізу представлено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6.

Порівняльний аналіз цифрової екосистеми конкурентів (станом на серпень-жовтень 2025 р.)

Компанія / Ресурс	Веб-сайт (Трафік та Джерела)	SMM-активність (Instagram, FB)	Позиціонування та загрози
ТОВ «АМС БУД» (amsremont.com.ua)	Трафік: ~4194 відв./міс. Джерела: 78% Paid Search (Google Ads). Залежність: Критично висока залежність від платних кліків.	Активність: Висока. Контент: Регулярні відеозвіти, "живі" сторіз із виконробами.	Позиція: Експерт у B2B. Проблема: Сайт конвертує лідів гірше, ніж соцмережі, через застарілий UX.
КРОСС-БУД (Київ) (kross-bud.com.ua)	Трафік: ~1018 відв./міс. Джерела: 44% Organic, 35% Direct. Сильна сторона: Якісне SEO (не платять за рекламу).	Активність: Середня. Контент: Фото готових магазинів у ТРЦ, котеджів.	Загроза: Середня. Сильний конкурент у ніші Retail (магазини), має високу частку прямого трафіку (впізнаваність бренду).
ВІДБУДОВА (Київ) (vidbydova.com.ua)	Трафік: ~6500 відв./міс. Джерела: 60% Organic Search. Лідер за трафіком.	Активність: Висока. Контент: Дизайн-проекти, ремонти квартир та офісів.	Загроза: Висока. Забирають лівову частку органічного трафіку за запитами "ремонт Київ", економлячи бюджет.
Свої Стіни (Київ) (svoistiny.com.ua)	Трафік: ~2800 відв./міс. Джерела: 50% Paid Search.	Активність: Зупинена (останні пости – лютий 2022 р.).	Загроза: Низька. Створюють "білий шум" у платній видачі, але фактично не ведуть активної комунікації.

Джерело: розроблено автором за даними [49; 51]

Аналіз даних табл. 2.6 та Додатку Г дозволяє спростувати гіпотезу про неефективність сайту:

1. Феноменально низький показник відмов (32,56%): Це значно краще, ніж у конкурентів (49% у «ВІДБУДОВА»). Це означає, що користувачі, які потрапляють на сайт АМС БУД, уважно вивчають контент, переглядають в середньому 2,7 сторінок і проводять на сайті більше хвилини. Тобто сайт є "цікавим" і зручним.

2. Висока частка прямого трафіку (Direct 38%) та органічних запитів за назвою компанії ("амс буд" - 64%) свідчить про те, що клієнти шукають саме цю компанію. Це результат рекомендацій та офлайн-репутації.

3. Парадокс лідогенерації: При такій високій якості поведінкових факторів (люди читають, не йдуть), менеджери все одно отримують багато нецільових дзвінків.

Причина: Аналіз ключових слів (табл. Г.1) показує, що в платній рекламі (PPC) присутні запити на кшталт "внутренняя отделка помещений запорожье" або "ремонт під ключ кийв". Це занадто широкі запити. Користувачі заходять на сайт, бачать якісний контент, їм подобається (тому низький відмов), і вони дзвонять... щоб замовити ремонт квартири, бо не зрозуміли специфіку B2B.

Тобто сайт працює занадто добре як вітрина, але недостатньо жорстко як фільтр. Він "продає" компанію всім підряд, замість того щоб відсіювати нецільових клієнтів.

Для підтвердження якості обробки цих звернень нами проведено дослідження «Таємний покупець» (табл. 2.7).

Результати проведеного цифрового аудиту (табл. 2.6) та дослідження якості обслуговування (табл. 2.7) дозволяють сформуванню цілісної картини вхідного потоку клієнтів ТОВ «АМС БУД». По-перше, компанія має найякісніший веб-трафік серед конкурентів із показником відмов лише 32,56%. Це свідчить про високу релевантність контенту та зручність інтерфейсу. По-друге, відділ продажу демонструє високий стандарт первинної обробки (оцінка «відмінно» у Mystery Shopping), забезпечуючи контакт протягом 15 хвилин.

Результати аудиту відділів продажу конкурентів методом «Таємний покупець»

Компанія	Канал	Час очікування	Результат комунікації та висновок	Оцінка (1-5)
ТОВ «АМС БУД»	Заявка на сайті	15 хв	Оперативний дзвінок, кваліфікація за скриптом. Призначено виїзд інженера.	5 (Відмінно)
КРОСС-БУД	Заявка	15 хв	Швидкий зворотний зв'язок. Менеджер спілкувався професійно, без зайвих питань. Комерційну пропозицію (КП) надіслали в Telegram. Мінус: Працюють лише по Києву, в регіони не виїжджають.	4 (Добре)
ВІДБУДОВА	Дзвінок	1 год 34 хв	Довга реакція. Критичний висновок: Менеджер запропонував "альтернативний варіант" і надіслав кошторис від іншої компанії («Будівельний Лабіринт»), попросивши зберегти це в таємниці. Це свідчить про непрозорі схеми субпідряду або "злив" лідів менеджерами.	3 (Задовільно)
Свої Стіни	Instagram / Сайт	—	Відповіді не отримано. Телефони не відповідають, в Instagram Direct тиша. Компанія фактично не обробляє вхідні заявки.	1 (Провал)

Джерело: розроблено автором за даними [50].

Результати проведеного цифрового аудиту (табл. 2.6) та дослідження якості обслуговування (табл. 2.7) дозволяють сформувати цілісну картину вхідного потоку клієнтів ТОВ «АМС БУД». По-перше, компанія має найякісніший веб-трафік серед конкурентів із показником відмов лише 32,56%. Це свідчить про високу релевантність контенту та зручність інтерфейсу. По-друге, відділ продажу демонструє високий стандарт первинної обробки (оцінка «відмінно» у Mystery Shopping), забезпечуючи контакт протягом 15 хвилин.

Однак, незважаючи на ці позитивні індикатори, компанія стикається з проблемою конверсії на подальших етапах. Спостерігається парадокс: сайт працює ефективно, менеджери дзвонять швидко, але значна частина угод «зависає» після надання первинного кошторису. Це вказує на те, що проблема лежить не в площині залучення, а в площині утримання.

Щоб декомпонувати цю проблему та виявити приховані бар'єри, необхідно змістити фокус дослідження з інструментів на психологію прийняття рішень замовником.

У сегменті B2B-будівництва процес прийняття рішення про покупку кардинально відрізняється від споживчого ринку. Він характеризується високою вартістю помилки, тривалим циклом угоди (від 2 тижнів до 3 місяців) та наявністю групи осіб, що приймають рішення - від власника бізнесу до головного інженера [52].

Для візуалізації цього складного процесу та ідентифікації точок розриву комунікації нами було розроблено Карту шляху клієнта (Customer Journey Map). Методологія побудови карти включала три етапи аналізу:

1. Кількісний аналіз CRM-даних: Нами проаналізовано воронку продажів за 2024 рік для визначення середньої тривалості перебування угоди на кожному статусі. Було виявлено, що найдовші затримки (понад 14 днів) виникають на етапі узгодження договірної ціни.

2. Якісний аналіз (Інтерв'ю): Проведено серію глибинних інтерв'ю з провідними менеджерами та інженерами ТОВ «АМС БУД» для фіксації типових заперечень клієнтів. Це дозволило сформулювати перелік основних «страхів» замовника.

3. Аудит комунікацій: Вибірково прослухано 50 записів телефонних розмов на критичних етапах воронки. Це дозволило виявити розбіжності між очікуваннями клієнта (швидкий кошторис) та реальними можливостями компанії (необхідність виїзду на замір).

На основі зібраних даних було змодельовано шлях типового клієнта, який складається з п'яти ключових етапів: від усвідомлення потреби до завершення робіт. Деталізовану карту взаємодії, що відображає цілі, дії, інформаційні потреби та психоемоційний стан замовника, наведено в табл. 2.8.

Карта шляху B2B-клієнта (CJM) при замовленні ремонту

ЕТАПИ	1. Усвідомлення та Пошук	2. Кваліфікація (Перший контакт)	3. Оцінка (Виїзд та Кошторис)	4. Угода (Прийняття рішення)	5. Реалізація (Досвід)
Цілі клієнта	Знайти підрядника, який зробить "під ключ" без зайвих питань. Терміновий запуск об'єкта.	Швидко зрозуміти орієнтовний бюджет ("Чи потягнемо ми це?"). Перевірити адекватність менеджера.	Отримати експертну оцінку стану приміщення. Отримати точний кошторис.	Мінімізувати юридичні ризики. Зафіксувати жорсткі дедлайни.	Вкластися в строки. Контролювати процес віддалено (не жити на будові).
Дії	Гуглить "ремонт офісу/складу". Питає рекомендації у бізнес-партнерів. Дивиться успішні проекти на сайті.	Залишає заявку або дзвонить. Оцінює швидкість реакції ("Хто перший передзвонив").	Зустрічає інженера на об'єкті. Показує приміщення. Задає технічні питання.	Порівнює 2-3 кошториси. Погоджує бюджет з партнерами/інвесторами. Вичитує договір.	Сплачує етапи. Переглядає фотозвіти в месенджерах. Приїжджає на приховані роботи.
Потреби в інформації	Чи є досвід у таких об'єктах? Чи працюють з ПДВ? Чи є власні бригади?	Орієнтовна "вилка" цін. Чи можуть почати "вже завтра"?	Дефектний акт. Пояснення складних технічних рішень простою мовою.	Деталізація цін (матеріали/робота). Прозорість умов оплати.	Графік виконання робіт. Чесність щодо можливих затримок чи додаткових витрат.
Бар'єри та Страх	"Усі будівельники — шахраї". Страх зірвати строки відкриття.	Менеджер довго не дзвонить або "плаває" в питаннях.	Страх, що "накрутять" обсяги. Некомпетентність замірювача.	Непрозорий договір. Сумніви через попередній негативний досвід. Бюрократія.	Зміна ціни в процесі. Відсутність зв'язку з виконробом. Низька якість робіт.
Емоційний стан	Тривога / Інтерес (Пошук надійного партнера)	Надія (Якщо швидко відповіли і заспокоїли)	Скепсис / Оцінка (Перевірка на експертність)	Напруга (Найвищий ризик відмови, страх помилки)	Спокій (Якщо є регулярні звіти і дотримання графіку)

Джерело: розроблено автором на основі [50].

Аналіз даних табл. 2.8 дозволяє ідентифікувати критичні точки втрати ефективності: У карті шляху зафіксовано бар'єр «Менеджер довго не дзвонить або "плаває" в питаннях». Це здається суперечливим, адже результати Mystery Shopping показали швидкість реакції до 15 хвилин. Однак глибинний аналіз виявляє приховану проблему: через низький показник відмов на сайті (32,56%) потік вхідних лідів є щільним, але значною мірою нерелевантним (запити на ремонт квартир, дрібні роботи). В результаті, кваліфікований інженер з продажу витрачає до 40% робочого часу на телефонну фільтрацію B2C-клієнтів. Це призводить до «емоційного вигорання» та зниження якості комунікації з реальними B2B-замовниками, які потребують глибокої експертної консультації, а не шаблонних відповідей.

Найвищий рівень емоційної напруги клієнта («Тривога») спостерігається перед підписанням договору. Бар'єри «Сумніви через попередній негативний досвід» та «Непрозорість» вказують на дефіцит доказової бази. Наразі цей процес залежить від суб'єктивного вміння менеджера переконати клієнта. Відсутність автоматизованої відправки успішних проектів та відеовідгуків у цей критичний момент знижує конверсію в угоду. Для B2B-клієнта спокій дорівнює контролю. Бар'єр «Відсутність зв'язку з виконробом» є критичним ризиком для лояльності. Хаотичний обмін фотографіями в месенджерах (Viber/Telegram) не створює відчуття системності. Клієнт хоче бачити прогрес у зручному форматі дашборду або регулярного стандартизованого звіту, що наразі не реалізовано.

Діагностика шляху клієнта підтверджує, що головною проблемою маркетингової взаємодії ТОВ «АМС БУД» є не дефіцит лідів (трафік є, і він якісний з точки зору поведінки), а низька ефективність їх кваліфікації та супроводу. Компанія намагається обробляти зростаючий потік звернень «вручну», що при масштабуванні бізнесу (ріст доходу в 3 рази) стало фізично неможливим без втрати якості сервісу. Це актуалізує необхідність переходу від ручного управління до автоматизованих алгоритмів лідогенерації та Account-Based Marketing, оцінка потенціалу яких наведена далі.

Ідентифіковані у попередньому блоці проблеми комунікації («вузькі місця» у CJM) мають пряме відображення у фінансових показниках ефективності маркетингу. Для оцінки рентабельності інвестицій у просування нами проаналізовано структуру воронки продажів та динаміку вартості залучення клієнта (CPL - Cost Per Lead).

На підприємстві ТОВ «АМС БУД» використовується класична трирівнева модель воронки, яка, однак, має специфічні ознаки деформації через відсутність автоматизації (рис. 2.6).

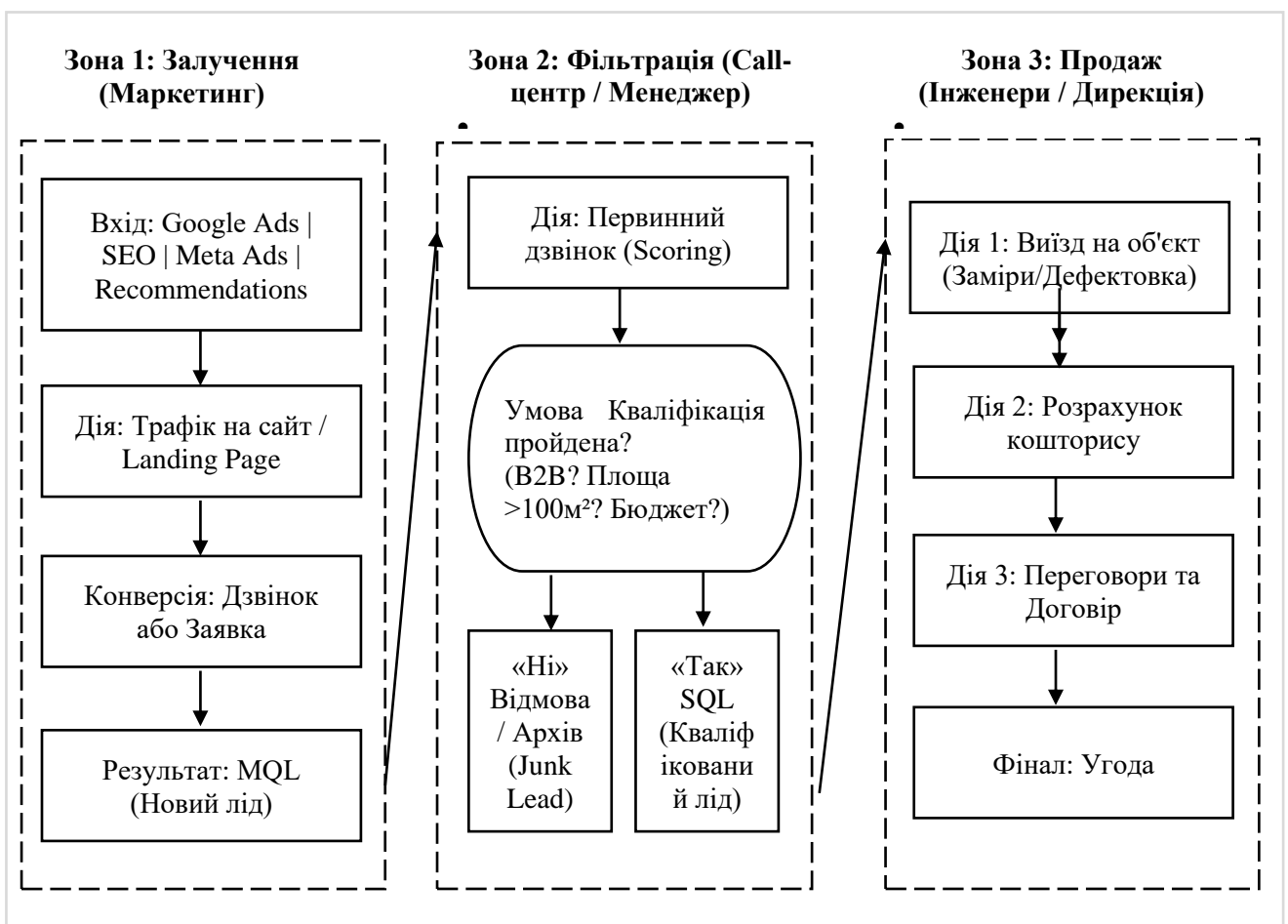


Рис. 2.6. Архітектура процесу кваліфікації та конвертації B2B-клієнтів (поточна модель)

Джерело: розроблено автором за даними [55].

Архітектура воронки продажів (рис. 2.6) побудована за принципом «пісочного годинника» з жорстким фільтром посередині. Деталізуємо механіку роботи на кожному рівні:

- Зона 1 (Залучення): Тут знаходиться «сирий» трафік. Маркетинг відповідає за наявність контактних даних.
- Зона 2 (Фільтрація): Це критичний етап скринінгу. Менеджер кваліфікує ліда не інтуїтивно, а на основі затвердженої Матриці кваліфікації. Ключові параметри допуску ліда до розрахунку наведено в табл. 2.9.

Таблиця 2.9.

Критерії кваліфікації вхідних лідів (MQL → SQL) ТОВ «АМС БУД»

Параметр	Напрямок «Комерційний ремонт»	Напрямок «Покрівля»
Мінімальна площа	> 100 м ²	> 500 м ²
Бюджетний поріг	Чек від 25000 \$ (або >250 \$/м ²)	Роботи від 500 грн/м ² (без матеріалу)
Готовність об'єкта	Наявність приміщення (власність/оренда)	Наявність готової основи під покрівлю
Географія	Центральні міста України (якщо >1000 м ² ГЕО не важливе)	Київ + 15 км
Статус ліда	Підтверджене фінансування	Підтверджене фінансування

Джерело: розроблено автором за даними [54]

Заявки, що не відповідають цим критеріям (наприклад, ремонт квартири 60 м² або фарбування даху гаража), маркуються в CRM як «Нецільовий» і не передаються інженерам.

- Зона 3 (Продаж): Сюди потрапляють лише верифіковані об'єкти. Завдяки фільтрам табл. 2.11, інженери не витрачають дорогий час на дрібні замовлення, що підвищує ефективність відділу на 30–40%.

Для визначення портрета споживача, який проходить цей фільтр, нами проаналізовано масив кваліфікованих лідів (SQL) за 2025 рік. Результати структурного аналізу вхідних запитів візуалізовано на рис. 2.7 та рис. 2.8.

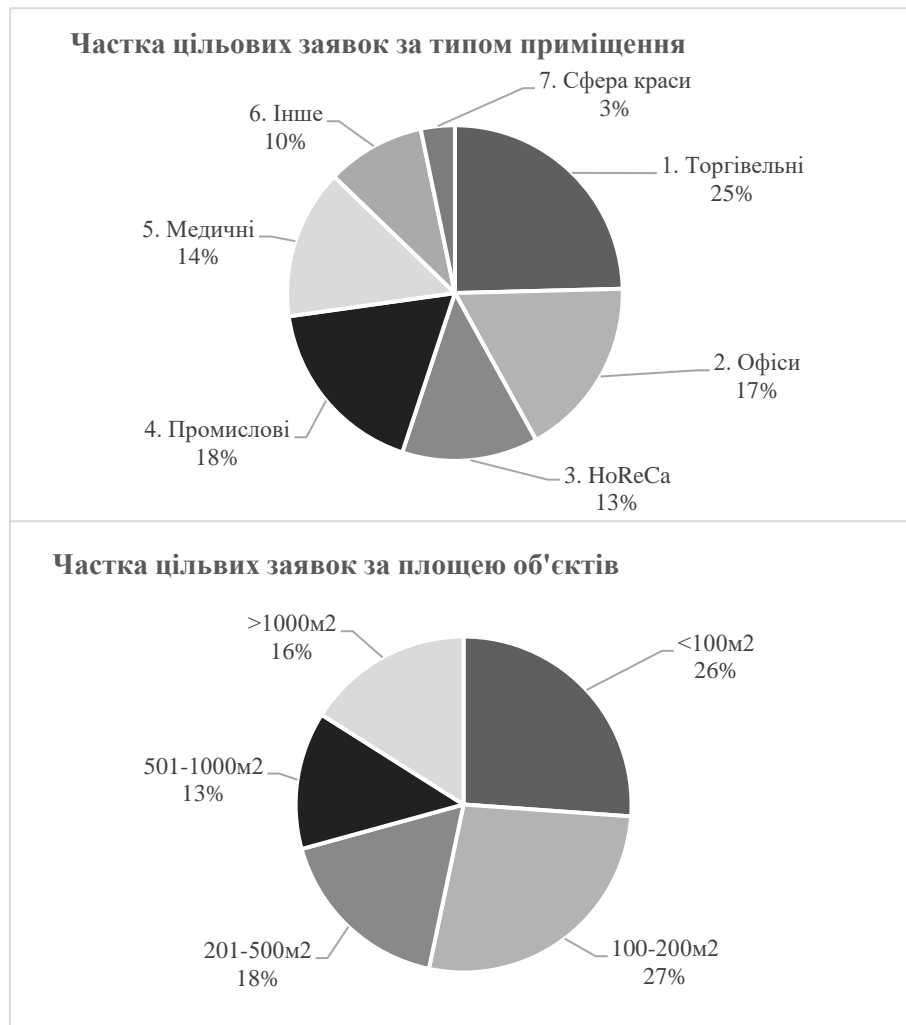


Рис. 2.7. Структура цільових заявок за типом та площею об'єктів за 2025 р.

Джерело: розроблено автором за даними [56]

Аналіз даних (рис. 2.7) дозволяє виділити ключові характеристики попиту за типом нерухомості:

1. Торгівельні приміщення (25%): Домінуючий сегмент, сформований мережевим ритейлом, що пояснюється активною експансією мереж і потребою в системному підряднику.
2. Промисловий та офісний сектори (18% та 17%): Стратегічно важливі сегменти з високою маржинальністю. Саме промислові об'єкти забезпечують найбільший обсяг робіт в одному замовленні.

3. Нішеві сегменти: Медичні заклади (14%) та HoReCa (13%) формують стабільний попит, вимагаючи специфічних компетенцій щодо санітарних норм.

У розрізі площ (рис. 2.7) основну масу замовлень (53%) складають об'єкти малого та середнього формату (до 200 м²). Водночас, лише 16% запитів стосуються стратегічно важливих об'єктів площею понад 1000 м². Це створює диспропорцію навантаження: менеджери витрачають більшість часу на обробку 84% дрібних та середніх запитів, щоб знайти серед них 16% великих контрактів.

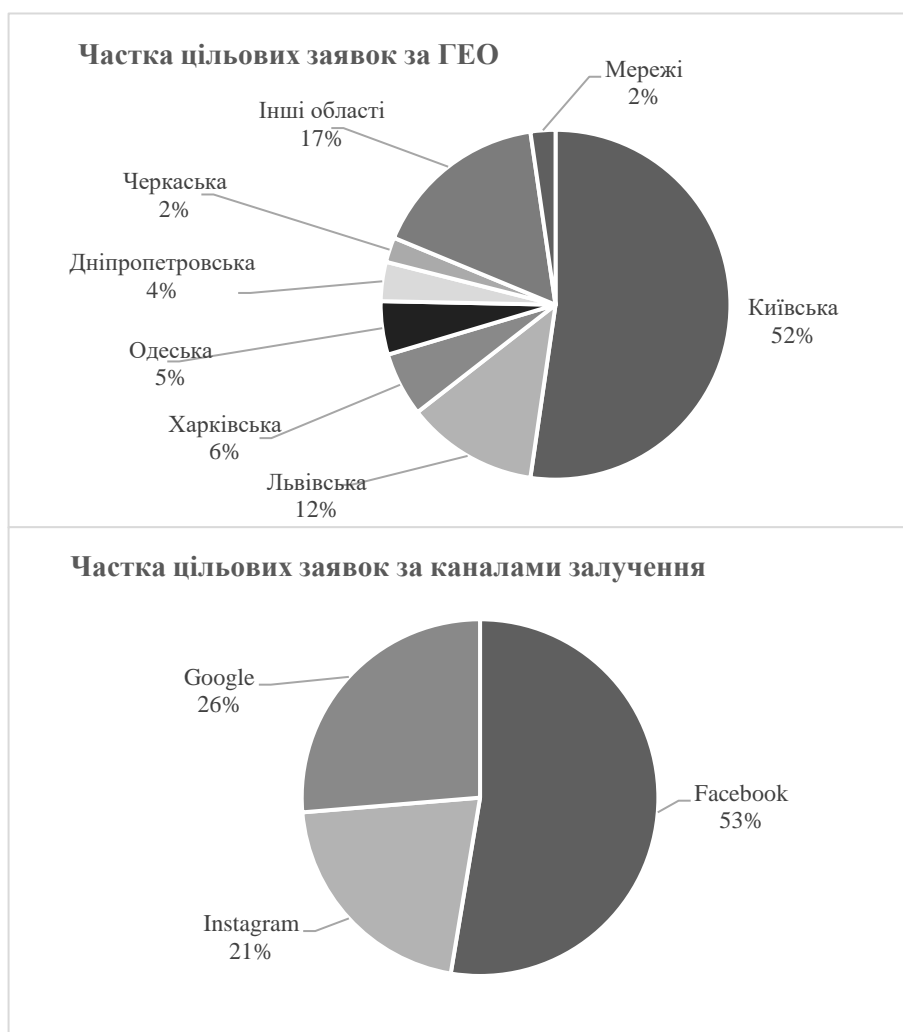


Рис. 2.8. Географічний розподіл цільових заявок та структура каналів залучення за 2025 р

Джерело: розроблено автором за даними [56]

Аналіз географії та каналів залучення (рис. 2.8) демонструє наступне: Географія: Лідером є Київська область (52% звернень). Регіональна диверсифікація відбувається за рахунок Львівської (12%), Харківської (6%) та Одеської (5%) областей.

Канали: Встановлено домінування екосистеми Meta. Facebook (53%) та Instagram (21%) сумарно генерують 74% заявок, ефективно охоплюючи осіб, що приймають рішення. Google Ads (26%) закриває сегмент «гарячого» пошукового попиту.

Економічні наслідки такої структури лідогенерації (велика частка Meta-трафіку та дрібних об'єктів) наочно демонструє аналіз вартості залучення ліда (CPL) за 2025 рік (табл. 2.10).

Таблиця 2.10.

Динаміка показників ефективності збутової діяльності та маркетингових витрат ТОВ «АМС БУД» у 2025 році

Місяць (2025)	Кількість SQL (од.)	Загальні витрати на просування (екв. USD)	Вартість залучення 1 ліда (CPL), USD
Січень	39	13510	346
Лютий	23	12747	554
Березень	100	43170	432
Квітень	21	8672	413
Травень	28	9349	334
Червень	23	10126	440
Липень	28	8924	319
Серпень	14	9434	674
Вересень	8	6040	755
Жовтень	14	5025	359
Листопад	12	4877	406
Грудень	8	6156	770
Всього / Середнє	318	138 030	434

Джерело: розроблено автором за даними управлінської звітності [53].

Аналіз даних таблиці 2.10 демонструє залежність ефективності витрат від сезонності попиту на будівельному ринку. Середньорічний показник CPL становить 434 USD. Це прямий наслідок структури каналів: хоча

Facebook/Instagram генерують 74% лідів, вартість їх конвертації в угоду є високою через низьку "теплоту" таких лідів порівняно з пошуковим трафіком. Найбільш ефективним періодом став липень (CPL = 319 USD), тоді як у місяці низького сезону (вересень, грудень) вартість контакту зростала до 750–770 USD через зниження ринкової активності при збереженні базових витрат на підтримку рекламних кампаній. Пікове завантаження відділу збуту (березень, 100 лідів) корелює з запуском масштабної рекламної кампанії на старті будівельного сезону.

Завершальним етапом діагностики є оцінка ресурсної готовності підприємства до впровадження змін. Висока вартість ліда (CPL \$434) та проблеми з комунікацією, виявлені у попередніх пунктах, можуть бути вирішені лише за умови наявності у компанії унікальних компетенцій, які стануть фундаментом для нової стратегії.

Для ідентифікації конкурентних переваг ТОВ «АМС БУД» застосовано метод VRIO-аналізу (Value, Rarity, Imitability, Organization). Результати оцінки ключових активів підприємства наведено в табл. 2.11.

Таблиця 2.11.

VRIO-аналіз ресурсного потенціалу ТОВ «АМС БУД»

Ресурс / Компетенція	(V) Цінність?	(R) Рідкість?	(I) Складність копіювання?	(O) Організованість?	Конкурентний наслідок
Швидкість мобілізації (вихід на об'єкт за 24-48 год)	Так	Так	Так (потребує бази бригад)	Так	Стійка конкурентна перевага
Робота в діючих ТРЦ (нічні зміни, чистота, тиша)	Так	Так	Ні (можна навчитись)	Так	Тимчасова перевага
CRM-система та оцифрована база клієнтів	Так	Ні (є у багатьох)	Ні	Так	Конкурентний паритет
Комплексність "Design & Build" (проект + ремонт)	Так	Так	Так (високий поріг входу)	Частково	Невикористана перевага

Джерело: розроблено автором

Аналізуючи результати табл. 2.11 Діагностика засвідчує, що ТОВ «АМС БУД» володіє унікальною організаційною перевагою - швидкістю мобілізації, яку важко скопіювати конкурентам. Це потужний аргумент для продажу (USP). Однак, ресурс «CRM-система» наразі не створює конкурентної переваги через відсутність компонента «Організованість». Компанія має інструмент (KeyCRM), але використовує його як звичайний записник, а не як інструмент автоматизації. Перетворення цього ресурсу зі стану «Паритет» у стан «Перевага» через налаштування автоматичних сценаріїв є головним резервом підвищення ефективності.

Діагностика виявила критичну диспропорцію: при якісному трафіку (рівень відмов 32,5%) існуюча модель генерує надмірні витрати. Середня вартість ліда (CPL) становить 434 USD, сягаючи 770 USD у несезон. Це наслідок відсутності автофільтрів, через що 84% часу менеджерів витрачається на ручну кваліфікацію непрофільних замовлень.

Аналіз VRIO та CJM підтвердив вичерпання ефективності «ручного» управління. CRM-система використовується пасивно, що спричиняє комунікаційні розриви та втрату стратегічних клієнтів. Вирішенням є перехід до стратегії Account-Based Marketing (ABM) з повною автоматизацією процесів, що стане предметом розробки у третьому розділі.

Висновки до розділу 2

У другому розділі дипломної роботи проведено комплексний організаційно-економічний аналіз та діагностику системи маркетингової взаємодії ТОВ «АМС БУД». За результатами дослідження зроблено наступні висновки: Встановлено, що підприємство функціонує в умовах високої турбулентності будівельного ринку. Попри військові ризики, сектор демонструє ознаки відновлення (+14% росту у 2024 р.), драйверами якого є промислове будівництво, релокація бізнесу та грантові програми відновлення. ТОВ «АМС БУД» займає стійку конкурентну позицію у ніші B2B-ремонт, володіючи

унікальною компетенцією швидкої мобілізації ресурсів (вихід на об'єкт за 24–48 годин), що підтверджено VRIO-аналізом.

Діагностика господарської діяльності за 2022–2024 рр. засвідчила стрімке масштабування бізнесу. Чистий дохід компанії у 2024 році досяг 81,7 млн грн, що у 3,3 рази перевищує показник попереднього року. Підприємство є фінансово стійким та прибутковим (зростання чистого прибутку до 3,6 млн грн, ROA = 0,103). Це свідчить про наявність власного фінансового ресурсу для інвестування в цифрову трансформацію маркетингу.

Щодо діагностики системи лідогенерації та цифрової присутності. Аналіз маркетингових активів виявив парадоксальну ситуацію. Компанія має найякісніший веб-трафік серед конкурентів (показник відмов 32,56% проти 49% у лідерів ринку) та високу частку брендovих запитів (64%), що свідчить про сильну репутацію. Відділ продажу працює за високими стандартами (реакція до 15 хв, оцінка в дослідженні «Таємний покупець» - «відмінно»). Однак, існуюча модель залучення клієнтів є екстенсивною та нерелевантною до B2B-специфіки: сайт генерує змішаний потік заявок, де 84% складають дрібні або непрофільні замовлення, які менеджери змушені фільтрувати вручну.

Побудова Карти шляху клієнта (CJM) та аналіз воронки продажів дозволили ідентифікувати головне «вузьке місце» - процес кваліфікації лідів.

- Через відсутність автоматизованих фільтрів на вході, вартість залучення одного кваліфікованого ліда (CPL) становить у середньому 434 USD, а в періоди сезонного спаду сягає катастрофічних 770 USD.

- Це призводить до нераціонального використання маркетингового бюджету (річні витрати на просування - 138 тис. USD) та перевантаження персоналу рутинними операціями, що знижує якість комунікації зі стратегічно важливими клієнтами (об'єкти >1000 м²).

SWOT-аналіз підтвердив, що компанія перебуває в зоні можливостей, однак реалізація потенціалу стримується внутрішньою організаційною слабкістю - відсутністю автоматизації маркетингу. CRM-система

використовується як пасивна база даних, а не як інструмент управління взаємодією.

Загальний підсумок: ТОВ «АМС БУД» досягло "стелі" зростання в межах ручної моделі управління. Для подальшого розвитку та зниження вартості залучення клієнта необхідно здійснити перехід до стратегії Account-Based Marketing (ABM). Це передбачає впровадження автоматизованих сценаріїв у CRM, використання чат-ботів для первинної кваліфікації та фокусування зусиль на високомаржинальних сегментах. Обґрунтування та розробка цих проєктних рішень є завданням третього розділу.

РОЗДІЛ 3.

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МАРКЕТИНГОВОЇ ВЗАЄМОДІЇ З КЛІЄНТАМИ ТОВ «АМС БУД»

3.1. Розробка комплексу заходів щодо впровадження стратегії Account-Based Marketing та автоматизації маркетингової взаємодії

Проведена у другому розділі комплексна діагностика системи маркетингової взаємодії ТОВ «АМС БУД» дозволила виявити фундаментальне протиріччя розвитку підприємства. З одного боку, компанія демонструє стрімку динаміку масштабування бізнесу (трикратне зростання чистого доходу у 2024 році), що свідчить про високий ринковий потенціал. З іншого боку, існуюча модель лідогенерації залишається екстенсивною та нерелевантною до нових масштабів діяльності.

Як показав фінансовий аналіз, компанія витрачає значні ресурси на залучення «холодного» трафіку, що призводить до критично високої вартості кваліфікованого ліда (CPL). У середньому цей показник становить 434 USD, а в періоди сезонного спаду досягає економічно необґрунтованого рівня 770 USD [53]. Головною причиною такої неефективності є відсутність дієвих механізмів фільтрації вхідного потоку: 84% робочого часу менеджерів з продажу витрачається на ручну обробку дрібних або непрофільних запитів (B2C-сегмент, ремонт квартир), що створює ефект «вузького горлечка» та унеможливорює якісний супровід стратегічно важливих корпоративних угод.

Для вирішення окресленого комплексу проблем та оптимізації маркетингового бюджету пропонується змінити парадигму управління клієнтським портфелем: здійснити перехід від масового вхідного маркетингу (Inbound Marketing) до стратегії Account-Based Marketing (ABM).

У сучасній науковій літературі, зокрема у працях фундаторів цього підходу Б. Берджес та Д. Манна, ABM визначається як стратегічний підхід, який координує персоналізовані маркетингові та збутові зусилля для відкриття дверей

і поглиблення взаємодії з конкретними акаунтами (компаніями-клієнтами) [16]. Сутність методу полягає в інверсії класичної «воронки продажів»: замість того, щоб охоплювати широкий ринок у надії знайти одиничних великих замовників, компанія спочатку ідентифікує обмежене коло високомаржинальних клієнтів («китів»), а потім фокусує на них 100% ресурсів.

Для ТОВ «АМС БУД», що працює на ринку В2В-будівництва, де діє закон Парето (20% угод забезпечують 80% прибутку), впровадження АВМ є безальтернативним шляхом до підвищення рентабельності маркетингу. Це дозволить перейти від тактики «полювання на всіх» до системної роботи з підвищення життєвої цінності клієнта (LTV).

Першим кроком імплементації нової стратегії є чітка сегментація цільової аудиторії та формалізація критеріїв відбору пріоритетних акаунтів. Успішна реалізація АВМ-стратегії базується на відмові від спроб задовольнити потреби всього ринку. Ключовим завданням стає ідентифікація так званих «стратегічних акаунтів» компаній, співпраця з якими забезпечує максимальну маржинальність та довгострокову стабільність грошових потоків. На основі ретроспективного аналізу структури продажів ТОВ «АМС БУД» за 2024–2025 роки нами розроблено профіль ідеального клієнта. Цей профіль слугуватиме головним фільтром для маркетингової активності: компанія інвестуватиме бюджет у залучення лише тих лідів, які відповідають затвердженим критеріям. Деталізована характеристика профілю ідеального клієнта наведена в табл. 3.1.

Таблиця 3.1.

Профіль ідеального клієнта для впровадження АВМ-стратегії ТОВ «АМС БУД»

Критерій сегментації	Характеристика стратегічного клієнта	Економічне обґрунтування важливості для компанії
Масштаб об'єкта	Площа понад 1000 м ² .	Діє ефект масштабу: питома вага постійних витрат (адміністрування, логістика) на великих об'єктах знижується до 10–12%, тоді як на малих (до 200 м ²) сягає 30%, «з'їдаючи» прибуток.

Продовження табл. 3.1

Критерій сегментації	Характеристика стратегічного клієнта	Економічне обґрунтування важливості для компанії
Галузева приналежність	Мережевий ритейл, Логістичні оператори, Промислові підприємства.	Забезпечує високий LTV (Life Time Value). Один укладений контракт відкриває доступ до мережі типових об'єктів, що знижує витрати на проектування та підготовку.
Бюджетний потенціал	Середній чек угоди >50000 USD (або готовність платити >250 \$/м ²).	Дозволяє забезпечити планову рентабельність активів (ROA) та нівелювати ризики касових розривів.
Структура управління	Наявність виділеного департаменту розвитку або технагляду.	Спрощує комунікацію: професійний замовник оперує чіткими технічними вимогами (ТЗ), а не емоціями, що скорочує цикл угоди на 20–30%.
Географія	Київська область, обласні центри (для мережевих клієнтів).	Відповідає логістичним можливостям мобільних бригад підприємства без втрати ефективності управління.

Джерело: розроблено автором за даними [56].

Особливу увагу в табл. 3.1. приділено критерію масштабу об'єкта. Економічна доцільність фокусування саме на об'єктах площею понад 1000 м² підтверджується структурою собівартості будівельно-монтажних робіт. У проєктах малого формату значна частина маржі втрачається через непродуктивні витрати часу на мобілізацію ресурсів, переміщення інструменту та адміністрування. Натомість робота з великими промисловими та комерційними площами дозволяє забезпечити безперервне завантаження виробничих потужностей на одній локації протягом 2–4 місяців, що є критично важливим для стабілізації фінансового стану підприємства.

Впровадження профілю ідеального клієнта вимагає докорінної зміни підходів до обробки вхідних звернень. На даний момент у ТОВ «АМС БУД» рішення про те, чи брати клієнта в роботу, часто приймається менеджером суб'єктивно, на основі інтуїтивного сприйняття «перспективності». Це призводить до ситуацій, коли інженерний відділ витрачає 2–3 дні на розрахунок детального кошторису для замовника, який насправді лише збирає ціни для тендеру і не має затвердженого бюджету.

Щоб усунути цей організаційний розрив, пропонується імплементувати в роботу відділу продажу жорсткий стандарт кваліфікації за методикою BANT (Budget, Authority, Need, Timing).

Суть методики полягає в тому, що потенційний клієнт не переводиться на етап «Розрахунок кошторису» (який є найдорожчим етапом воронки), доки менеджер не отримає підтвердження по чотирьох критичних параметрах. Розроблена матриця кваліфікації, що містить затверджені скрипти запитань, наведена в табл. 3.2.

Таблиця 3.2.

Матриця кваліфікації B2B-лідів за методикою BANT

Елемент BANT	Контрольне запитання (Скрипт менеджера)	Індикатор проходження кваліфікації	Індикатор дискваліфікації
Бюджет	«Чи сформовано бюджет на цей проєкт, чи ви розрахуєте його на основі нашої пропозиції? Ви орієнтуєтесь на вартість від 250\$/м ² ?»	Є затверджене фінансування. Клієнт розуміє порядок цін і не лякається цифри 250\$.	«Ми просто хочемо дізнатись ціну», «Грошей поки немає, шукаємо інвестора», «Це дуже дорого».
Повноваження	«Хто з вашого боку приймає фінальне рішення щодо вибору підрядника та підписання договору?»	Контакт з особою, що приймає рішення (ЛПР - директор, власник), або зрозуміла процедура тендеру.	Спілкування з секретарем або посередником, який не має права підпису і «просто збирає КП».
Потреба	«Яка головна задача бізнесу: відкритись якомога швидше, вкластись у мінімальний бюджет чи зробити іміджевий об'єкт?»	Чітко сформульоване ТЗ або дизайн-проєкт. Потреба у комплексному генпідряді.	Розмитий запит («хочемо щось зробити»). Пошук окремих послуг (пофарбувати стіну, покласти плитку в коридорі).
Час	«Коли плануєте початок робіт і чи є фіксована дата відкриття об'єкта?»	«Потрібно вчора». Готовність почати протягом 2–4 тижнів. Жорсткі дедлайни (відкриття ТРЦ).	«Плануємо ремонт через пів року», «Не горить», «Ще не отримали приміщення».

Джерело: розроблено автором за даними [54].

Впровадження цієї матриці (табл. 3.2) як обов'язкового етапу в CRM-системі дозволить досягти двох стратегічних цілей:

1. Економія ресурсу: Інженери перестануть витратити час на «пустих» клієнтів (економія до 30% робочого часу відділу).
2. Фокусування: Менеджери зможуть приділяти максимум уваги тим 16% клієнтів (згідно з даними розд. 2), які відповідають профілю ІСР і приносять основний прибуток.

Сама лише наявність критеріїв сегментації не гарантує успіху без зміни організаційної моделі взаємодії між підрозділами. Головною вадою поточної системи ТОВ «АМС БУД» є розрив комунікації: маркетинг відповідає лише за генерацію лідів (кількість), а продажі - за угоди (якість). У стратегії АВМ такий розподіл є неприпустимим.

Пропонується перехід до концепції Smarketing (Sales + Marketing), яка передбачає повну синхронізацію цілей двох департаментів. У цій моделі маркетинголог не просто запускає рекламу «на всіх», а працює як «розвідник», що готує ґрунт для менеджера по конкретних цільових акаунтах.

Практична реалізація АВМ-кампанії для залучення корпоративних замовників здійснюватиметься за розробленим алгоритмом, який візуалізовано на рис. 3.1.

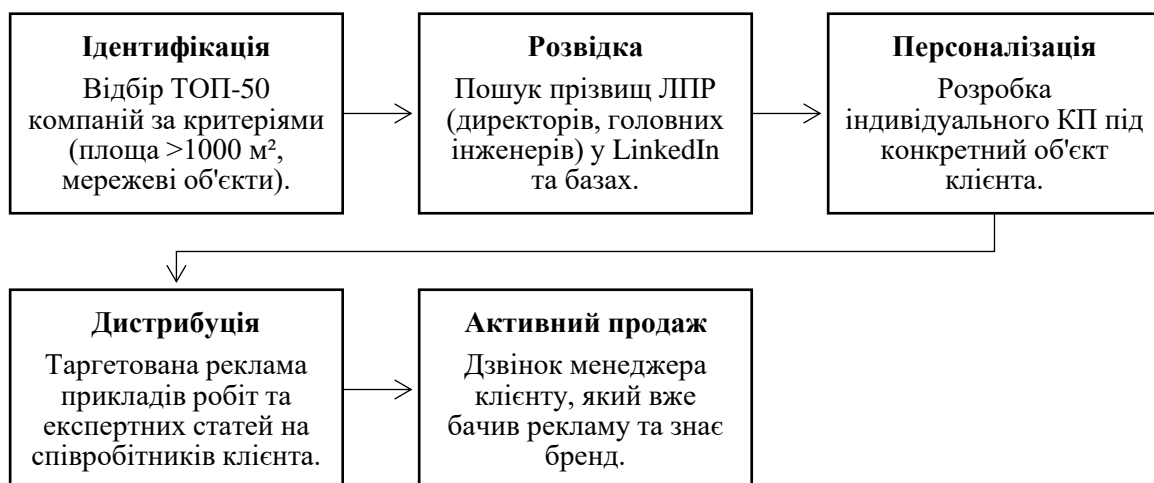


Рис. 3.1. Алгоритм реалізації АВМ-стратегії для залучення корпоративних замовників

Джерело: розроблено автором за даними [17]

Деталізуємо зміст етапів наведеного алгоритму на рис. 3.1:

1. Ідентифікація: Маркетолог формує «білий список» з ТОП-50 компаній, що відповідають профілю ІСР (наприклад, мережі АЗС, які планують ребрендинг, або логістичні хаби, що будуються в Київській області).
2. Розвідка: Збір даних про структуру прийняття рішень у цих компаніях. Завдання - знайти не загальний емейл «info@», а прямі контакти конкретних посадових осіб (ЛПР).
3. Персоналізація: Розробка контенту під специфіку клієнта. Якщо це мережа аптек готуємо практичний приклад «Ремонт аптеки за 14 днів під ключ».
4. Дистрибуція: Запуск таргетованої реклами в LinkedIn та Facebook виключно на співробітників обраних компаній, щоб створити ефект впізнаваності бренду.
5. Конвертація: Лише після того, як клієнт «прогрітий» контентом, менеджер здійснює вихідний дзвінок або відправляє персоналізований лист.

Критичним елементом запропонованого алгоритму є етапи «Розвідка» та «Персоналізація», які передбачають глибинну роботу з Закупівельним центром клієнта. Як було обґрунтовано у першому розділі роботи з посиланням на теоретичні моделі Ф. Вебстера та Й. Вінда [6;12], прийняття рішення про покупку в B2B-сфері - це не одноосібний акт, а колективний процес. У випадку підписання контракту на реконструкцію промислового об'єкта або ТРЦ (вартістю понад 50 тис. USD), у процес прийняття рішення залучено в середньому 3–5 осіб: від власника бізнесу до головного інженера та фінансового директора.

Головною помилкою поточної комунікаційної стратегії ТОВ «АМС БУД» є використання «універсального скрипта». Менеджери надсилають ідентичні комерційні пропозиції всім контактним особам. Однак, такий підхід є неефективним, оскільки представники різних ролей у DMU мають діаметрально протилежні інтереси:

- Генерального директора цікавить ROI (повернення інвестицій) та швидкість запуску об'єкта.

- Головного інженера хвилює відповідність ДБН, якість матеріалів та відсутність проблем при експлуатації.
- Фінансового директора цікавить прозорість кошторису, умови відстрочки платежу та податкові ризики.

Стратегія АВМ вимагає відмови від уніфікації на користь персоналізації смислів. Для реалізації цього підходу розроблено Матрицю диференційованої комунікації (див. табл. 3.3), яка слугуватиме інструкцією для маркетологів при налаштуванні таргетованої реклами та для менеджерів при підготовці до переговорів.

Таблиця 3.3

Матриця диференційованої комунікації з учасниками Закупівельного центру (DMU)

Роль у DMU (Закупівельному центрі)	Ключовий інтерес («Біль» клієнта)	Ціннісна пропозиція від «АМС БУД» (Офер)	Пріоритетний канал комунікації
Власник / Ген. директор (приймає рішення)	Мінімізація простою бізнесу. Швидкість окупності інвестицій. Репутація бренду.	«Виконаємо ремонт без зупинки роботи ТРЦ (нічні зміни). Запустимо об'єкт на 2 тижні раніше графіку, що принесе вам додатковий прибуток».	LinkedIn (особисті повідомлення), Business Breakfast, Практичні приклади успішних проектів.
Технічний директор / Головний інженер (впливає на вибір)	Технічна надійність. Відсутність переробок. Дотримання норм пожежної безпеки та ДБН.	«Власний відділ технагляду. Надаємо сертифікати на всі матеріали. Акти прихованих робіт день у день. Гарантія 3 роки».	Технічні вебіари, PDF-презентації з вузлами, екскурсія на діючий об'єкт.
Фінансовий директор (узгоджує умови)	Оптимізація бюджету. Умови оплати. Юридична чистота (ПДВ, ліцензії).	«Фіксована ціна в договорі (без дод. угод). Можливість поетапної оплати. Повний пакет закриваючих документів».	Деталізований кошторис у Excel, шаблон Договору, референс-лист від банків.

Джерело: розроблено автором за даними [12]

Практичне впровадження розробленої матриці ключових повідомлень дозволить ТОВ «АМС БУД» вибудовувати комунікацію з кожним учасником угоди зрозумілою та професійно близькою йому мовою. Це, своєю чергою, суттєво підвищить ймовірність успішного закриття угоди. Ми відходимо від універсального шаблону: замість того, щоб намагатися продати абстрактний «якісний ремонт» усім підряд, компанія продаватиме конкретні вигоди: «максимізацію прибутку» - генеральному директору, «технічну надійність та спокій» - головному інженеру, та «бюджетну безпеку» - фінансовому директору.

Практична реалізація запропонованої стратегії АВМ та глибока робота з кожним клієнтом згідно з матрицею BANT вимагає значних часових витрат персоналу. В умовах обмеженого штату ТОВ «АМС БУД» виконання цих завдань у ручному режимі неможливе без втрати операційної ефективності. Тому невід'ємною складовою запропонованих заходів є впровадження інструментів цифрової автоматизації. Також, як засвідчила побудова карти шляху клієнта (CJM) у другому розділі дипломної роботи, «вузьким місцем» поточної системи збуту є людський фактор. Середній час реакції менеджера на вхідну заявку становить близько 2 годин, а в пікові періоди - до 4–5 годин. Згідно з дослідженнями Harvard Business Review, компанії, що не зв'язуються з потенційним клієнтом протягом перших 5 хвилин після заявки, втрачають до 80% шансів на успішну кваліфікацію ліда [19].

Враховуючи високу вартість залучення клієнта в B2B-сегменті, покладання виключно на ручну працю менеджерів є невиправданим ризиком. Тому необхідним етапом вдосконалення маркетингової діяльності є впровадження технологій Marketing Automation.

Під автоматизацією маркетингу розуміється використання програмного забезпечення для виконання повторюваних маркетингових завдань без участі людини з метою підвищення ефективності процесів та персоналізації комунікації [18]. Для ТОВ «АМС БУД» пропонується розгорнути трирівневу систему цифрової підтримки продажів:

1. Первинна фільтрація: автоматичний відсів нецільового трафіку на сайті.
2. Скоринг: алгоритмічна оцінка якості ліда в CRM-системі.
3. Сценарна підтримка: автоматизований «підігрів» клієнтів, що довго приймають рішення.

Така архітектура дозволить трансформувати роль CRM-системи KeyCRM з пасивної бази даних у активний інструмент управління продажами.

Перед початком технічного налаштування критично важливим етапом є вибір програмної платформи. Враховуючи специфіку українського ринку у 2024–2025 роках та відмову від російського програмного забезпечення, нами проведено порівняльний аналіз трьох провідних CRM-систем для вибору оптимального інструменту автоматизації ТОВ «АМС БУД».

Критеріями вибору визначено: вартість ліцензії, наявність української локалізації, вбудований модуль агрегації чатів (для омніканальності) та можливості налаштування тригерів. Результати порівняльного аналізу наведено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4.

Порівняльний аналіз CRM-систем для автоматизації процесів ТОВ «АМС БУД»

Критерій порівняння	KeyCRM (Україна)	Pipedrive (Естонія)	Zoho CRM (Індія/США)
Вартість (за користувача)	19 \$ (базовий тариф). Включає безліміт користувачів (платимо за замовлення/ліди).	15–30 EUR (~600–1200 грн) за кожного користувача.	14–40 USD за кожного користувача.
Локалізація та інтеграції	Повна українська локалізація. Вбудовані інтеграції з ПриватБанк, Mono, TurboSMS.	Є укр. інтерфейс, але підтримка англійська. Складнощі з оплатою картами укр. банків.	Відсутня повна локалізація. Складна інтеграція з українськими сервісами.
Робота з месенджерами	Головна перевага: Вбудований агрегатор (Viber, Telegram, Instagram) в єдине вікно без доплати.	Потребує підключення сторонніх сервісів-конекторів (додаткові витрати).	Лише через платні конектори або складний API.

Критерій порівняння	KeyCRM (Україна)	Pipedrive (Естонія)	Zoho CRM (Індія/США)
Функціонал автоматизації	Гнучка система тригерів (наприклад, зміна статусу при отриманні оплати).	Потужний візуальний редактор (Workflow Automation).	Дуже складний функціонал, потребує програміста для налаштування.
Висновок для підприємства	Рекомендовано до впровадження. Найкраще співвідношення ціна/функціонал для українського бізнесу.	Відхилено через високу вартість при масштабуванні штату.	Відхилено через складність самостійного налаштування.

Джерело: розроблено автором

Базуючись на результатах порівняльного аналізу, наведеного в табл. 3.4, для технічної реалізації проєкту нами було обрано CRM-систему KeyCRM. Цей вибір обґрунтований тим, що дана платформа дозволяє не лише централізувати комунікацію з клієнтами з різних каналів (месенджери, телефонія, сайт) у єдиному діалоговому вікні, але й має необхідний вбудований інструментарій для гнучкого налаштування автоматичних сценаріїв обробки заявок.

Першим ешеленом запропонованої системи цифрової підтримки збуту є впровадження інтерактивного віджета (чат-бота) на головній сторінці корпоративного сайту amsremont.com.ua. На відміну від традиційних пасивних форм зворотного зв'язку («Залиште номер - ми передзвонимо»), які часто генерують потік хаотичних та неструктурованих лідів, сценарний чат-бот виступає активним інструментом та виконує функцію первинного кваліфікаційного фільтра. Згідно з методикою Дж. Коу, ефективна B2B-кваліфікація має відбуватися ще до моменту першого особистого контакту з менеджером, що дозволяє економити час кваліфікованого персоналу [19].

Для практичної реалізації цього принципу нами розроблено спеціалізований алгоритм роботи бота, який в автоматичному режимі сегментує відвідувачів сайту за трьома критичними для прийняття рішення параметрами: тип об'єкта нерухомості, його площа та наявний бюджет. Деталізована логічна схема роботи цього кваліфікаційного бота зображена на рис. 3.2.

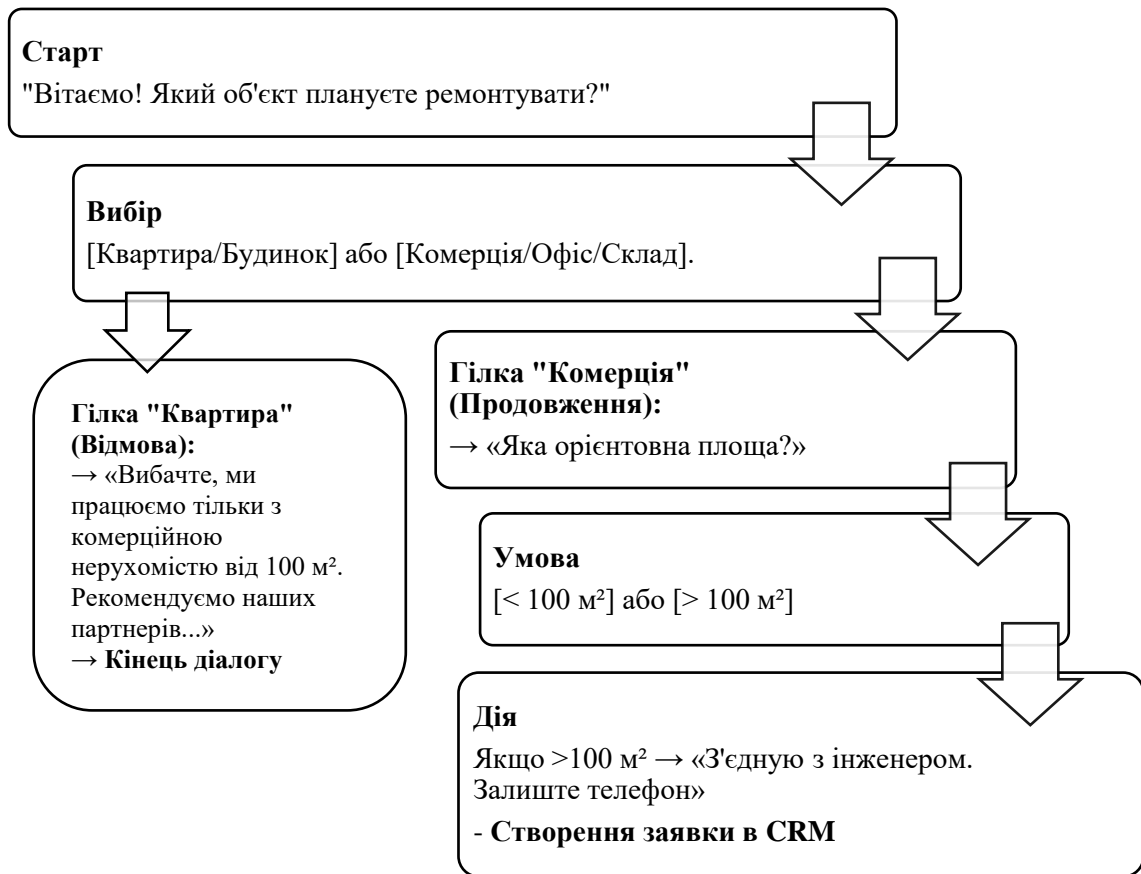


Рис. 3.2. Алгоритм роботи кваліфікаційного чат-бота на сайті ТОВ «АМС БУД»

Джерело: розроблено автором за даними [19]

Для практичної технічної реалізації запропонованого алгоритму кваліфікації (рис. 3.2) безпосередньо в інтерфейсі віджета на веб-сайті компанії, нами було сформовано розгорнуту специфікацію діалогового сценарію, яку представлено в табл. 3.5. Зазначений документ виконує роль технологічної карти налаштування та включає не лише фінальні текстові формулювання реплік бота (складені з урахуванням ділового Tone of Voice), але й вичерпний опис тригерних умов та логіки переходів клієнта між різними гілками опитування. Така глибока деталізація є критично необхідною для програмування віджета, оскільки дозволяє уникнути логічних помилок та «тупикових» гілок у діалозі з потенційним замовником.

Специфікація сценарію роботи кваліфікаційного чат-бота

Етап діалогу (Крок)	Репліка бота (Системне повідомлення)	Варіанти відповіді клієнта (Кнопки / Ввід)	Дія системи (Логіка переходу)
1. Привітання	«Вітаємо в АМС БУД! Щоб з'єднати вас з профільним інженером, уточніть тип вашого об'єкта».	А) Комерція (Офіс, ТРЦ, Склад, Магазин) Б) Приватне житло (Квартира, Будинок)	Вибір А -> Перехід до Кроку 2 Вибір Б -> Перехід до Кроку 1.1 (Відмова)
1.1. Відмова	«На жаль, ми спеціалізуємось тільки на комерційних об'єктах від 100 м ² . Дякуємо за звернення!»	(Кнопка відсутня, діалог завершується)	Кінець сесії. Заявка у KeyCRM не створюється.
2. Площа	«Зрозумів. Яка орієнтовна площа приміщення?»	А) До 100 м ² Б) 100 – 500 м ² В) Понад 500 м ²	Вибір А -> Перехід до Кроку 1.1 (Відмова) Вибір Б, В -> Перехід до Кроку 3
3. Деталізація	«Чи є у вас готовий дизайн-проект або технічне завдання?»	А) Так, є проєкт Б) Ні, потрібна консультація	Присвоєння ліду тегу «Hot» (Гарячий) Присвоєння ліду тегу «Consult»
4. Захоплення	«Дякую. Залиште номер телефону, інженер надішле приклади кошторисів у Viber/Telegram протягом 10 хв».	(Поле вводу номеру телефону)	Створення Картки ліда в KeyCRM. Призначення відповідального менеджера.

Джерело: розроблено автором

Запропонований сценарій дозволяє досягти подвійного ефекту:

1. Економія ресурсу: Бот автоматично відсіює В2С-клієнтів (приватні квартири), які, за даними аналізу в розділі 2, складають до 40% вхідного трафіку, але мають нульову конверсію у цільові угоди. Це вивільняє близько 20 годин робочого часу менеджера на тиждень.

2. Миттєва реакція: Клієнт отримує відповідь за 2 секунди у будь-який час доби (24/7), що відповідає сучасним стандартам клієнтського сервісу, описаним у працях Дж. Міллера [18].

Ліди, що успішно пройшли бар'єр чат-бота, автоматично потрапляють у CRM-систему KeyCRM, де піддаються глибокому аналізу за допомогою скорингової моделі. Однак, на цьому етапі виникає проблема пріоритезації: менеджери зазвичай обробляють заявки у хронологічному порядку («хто раніше написав»), що є помилковою тактикою в B2B. Стратегічно важливий клієнт (наприклад, технічний директор торговельної мережі) може чекати на дзвінок декілька годин, поки менеджер консультує дрібного замовника.

Для вирішення цієї дилеми в середовищі KeyCRM пропонується налаштувати автоматичну систему нарахування балів, яка визначає ступінь готовності клієнта до угоди. Згідно з підходом Дж. Міллера, ефективний скоринг має базуватися на комбінації двох типів даних: явних (хто є клієнт?) та неявних (що він робить?) [18]. Розроблена матриця нарахування балів для ТОВ «АМС БУД» представлена в табл. 3.6.

Таблиця 3.6.

Модель нарахування балів для сегментації клієнтів у CRM

Категорія критеріїв	Параметр (Тригер)	Бали	Обґрунтування ваги показника
Явні критерії (Демографічні дані)	Посада: Власник / Ген. директор	+25	Особа, що приймає фінальне рішення (ЛПР). Максимальний пріоритет.
	Посада: Головний інженер / Технагляд	+20	Ключова особа впливу. Висока ймовірність кваліфікованого діалогу.
	Посада: Секретар / Асистент	+5	Низький пріоритет. Потребує тривалого виходу на ЛПР.
	Географія: Київ та область	+10	Пріоритетний регіон базування бригад (відсутність відрядних витрат).
Неявні критерії (Цифрова поведінка)	Відвідав сторінку «Ціни» / «Кошторис»	+15	Сигнал високої купівельної готовності (Hot Intent).
	Завантажив PDF-презентацію / Проекти	+10	Інтерес до експертизи компанії.
	Відкрив 3+ маркетингових листи підряд	+10	Висока залученість у контент.
	Не відкриває листи / Не бере слухавку	-5	Втрата інтересу (зниження рейтингу).
Стоп-фактори	Відписався від розсилки	-50	Повна втрата лояльності.

Джерело: розроблено автором за даними [18]

На основі суми набраних балів система автоматично присвоює ліді один із трьох статусів, що визначає сценарій подальшої роботи менеджера:

1. «Холодний лід» (0–30 балів): Не передається у продажі. Автоматично підписується на "підігрівачу" серію листів.
2. «Теплий лід» (31–70 балів): Потребує дзвінка менеджера протягом 24 годин для уточнення потреб.
3. «Гарячий лід» (>70 балів): Критичний пріоритет. Система створює термінову задачу менеджеру «Подзвонити негайно» та відправляє сповіщення в Telegram керівника відділу.

Така градація дозволяє реалізувати принцип «Best First»: найдосвідченіші менеджери витрачають час виключно на клієнтів з високим балом, що, за даними Дж. Коу, здатне підвищити конверсію в угоду на 15–20% [19].

Найбільшою проблемою у воронці продажів будівельних послуг є тривалий цикл прийняття рішення (від 1 до 6 місяців). Згідно зі статистикою CRM-системи ТОВ «АМС БУД», близько 45% угод «зависають» на етапі «Відправлено КП». Клієнти беруть паузу для порівняння цін або узгодження бюджету, а менеджери, фокусуючись на нових заявках, часто забувають про регулярний фолоу-ап (нагадування).

Для утримання таких клієнтів у полі зору компанії без залучення людського ресурсу пропонується впровадити технологію автоматизованої підтримки контакту («підігрів» лідів). Суть технології полягає в налаштуванні тригерних ланцюжків комунікації: система сама відслідковує статус угоди та бездіяльність клієнта, ініціюючи відправку серії персоналізованих повідомлень. Нами розроблено сценарій автоматизації «Реанімація», логіка якого відображена на рис. 3.3.

Запропонований алгоритм базується на принципі «навчання замість продажу». Ми не тиснемо на клієнта запитанням «Ну що, ви вирішили?», а надаємо корисний контент, що демонструє експертність ТОВ «АМС БУД». Як зазначає Дж. Міллер у своїй праці з автоматизації маркетингу, такі «дотики»

дозволяють залишатися у свідомості замовника і підвищують ймовірність повернення до діалогу на 30% [18].

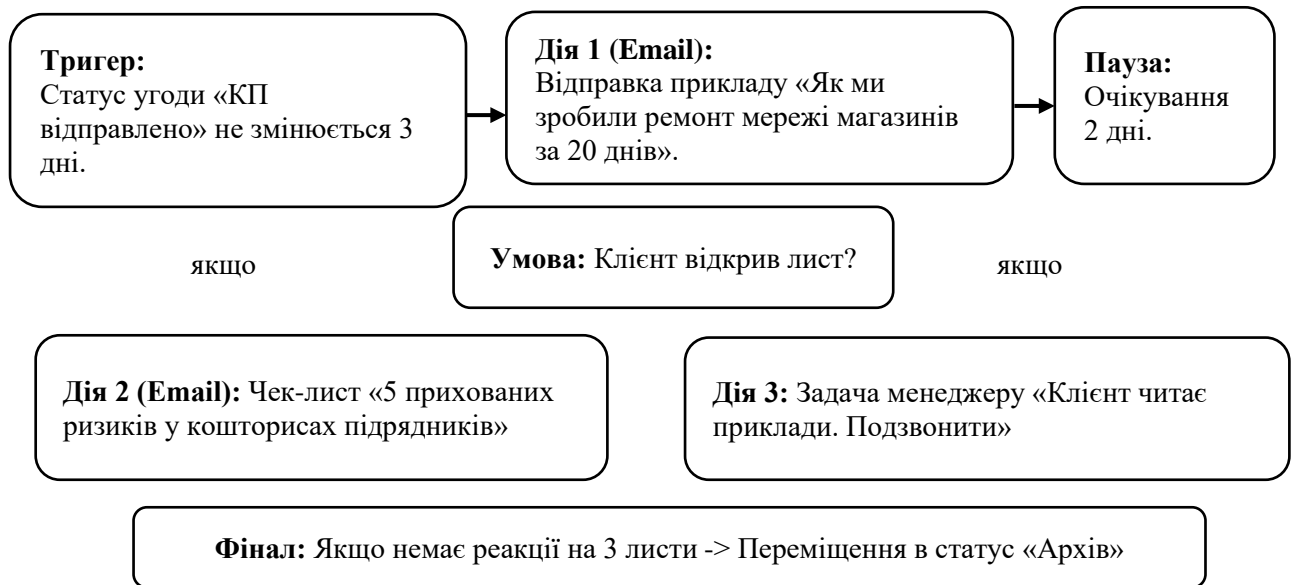


Рис. 3.3. Схема автоматизованого ланцюжка «підігріву» клієнта в KeyCRM

Джерело: розроблено автором на основі [18]

Критично важливим елементом системи автоматизованої підтримки контакту є не лише логіка відправки, а й контентне наповнення (Копірайтинг). Листи не мають виглядати як спам. Нами розроблено шаблони повідомлень для ланцюжка «Реанімація», які базуються на моделі AIDA (Увага – Інтерес – Бажання – Дія). Тексти листів наведено нижче.

Шаблон Листа №1. (Відправляється системою автоматично через 3 дні "тиші") Тема: [Ім'я клієнта], приклад реального кошторису для об'єкта, схожого на ваш Текст: "Вітаю! Минулого тижня ми спілкувалися щодо реконструкції вашого приміщення. Розумію, що вибір підрядника — це відповідальне рішення, яке потребує часу. Щоб спростити вам задачу, надсилаю Кейс реконструкції офісу, який ми здали минулого місяця. Там була схожа ситуація: стислі терміни і вимога працювати вночі, щоб не заважати сусідам. У файлі — фото "До/Після" та фінальний кошторис. Зверніть увагу на розділ

"Економія на матеріалах" — нам вдалося зберегти замовнику 15% бюджету за рахунок наших гуртових знижок. Файл у вкладенні. Будуть питання — я на зв'язку. З повагою, команда АМС БУД."

Шаблон Листа №2. (Відправляється через 7 днів, якщо клієнт мовчить)
 Тема: *5 прихованих ризиків у будівельних кошторисах: як не переплатити* Текст: *"Вітаю! Часто бачимо ситуацію: недобросовісний підрядник дає низьку ціну на старті, а в кінці сума виростає на 40% через "додаткові роботи", які навмисно не вписали. Ми підготували для вас короткий Чек-лист: Як перевірити кошторис будівельника. Всього 5 пунктів, які вбережуть ваші гроші. Перевірте своїх претендентів за цим списком (можете перевірити і наш кошторис!). Скачати чек-лист можна за посиланням [Link]. Гарного дня!"*

Розробка такого експертного контенту дозволяє змістити фокус комунікації з «вимагання» рішення на надання допомоги, що формує довіру до бренду та стимулює клієнта самостійно відновити діалог.

Впровадження цього сценарію дозволить "реанімувати" до 10-15% втрачених лідів, перетворюючи їх на повторні переговори, при цьому навантаження на менеджерів дорівнюватиме нулю, оскільки процес відбувається повністю у фоновому режимі.

Цифрова трансформація процесу кваліфікації лідів є необхідною технологічною передумовою для успішного впровадження стратегії ABM. Запропонований комплекс інструментів автоматизації маркетингу дозволяє нівелювати вплив людського фактору на ранніх етапах воронки продажів.

Інтеграція сценарного чат-бота забезпечує автоматичну фільтрацію до 40% нецільового B2C-трафіку, що вивільняє близько 20 годин робочого часу менеджерів на тиждень. Впровадження бальної оцінки клієнтів у середовищі KeyCRM змінює принцип пріоритезації задач: замість хронологічної обробки заявок впроваджується алгоритм «Best First», що гарантує миттєву реакцію на запити стратегічних клієнтів. У свою чергу, система тригерних комунікацій дозволяє утримувати контакт із замовниками з довгим циклом прийняття рішення без залучення операційного ресурсу персоналу.

Таким чином, технічна модернізація створює фундамент для масштабування бізнесу. Однак впровадження зазначених програмних рішень потребує інвестиційних витрат. Обґрунтування економічної доцільності проєкту та розрахунок термінів його окупності буде проведено у наступному підрозділі.

3.2. Обґрунтування економічної ефективності запропонованих заходів

Практична імплементація стратегії роботи з ключовими клієнтами (ABM) та інструментів цифрової автоматизації, розроблених у попередніх підрозділах, потребує залучення фінансових ресурсів підприємства. Тому необхідним етапом дипломного проєкту є проведення комплексної оцінки економічної доцільності запропонованих інвестицій.

Методологічною основою розрахунків обрано показник рентабельності маркетингових інвестицій (ROMI — Return on Marketing Investment), який, згідно з підходом П. Фарріса, дозволяє визначити, скільки гривень чистого прибутку отримує компанія з кожної гривні, вкладеної в маркетингові інновації [20].

Загальна структура бюджету проєкту впровадження змін у ТОВ «АМС БУД» складається з двох груп витрат:

1. Разові (капітальні) витрати: інвестиції на старті проєкту (налаштування програмного забезпечення, розробка контенту, навчання персоналу).
2. Постійні (операційні) витрати: щомісячні платежі, необхідні для підтримки функціонування нової системи (оплата тарифів CRM, збільшення рекламного бюджету, оплата послуг підрядників).

Для визначення загального обсягу фінансування проєкту цифрової трансформації відділу збуту ТОВ «АМС БУД» нами було розроблено детальний кошторис витрат. Калькуляція базується на середньоринкових цінах постачальників ІТ-послуг та рекламного інвентарю в Україні станом на початок 2025 року. Структура бюджету передбачає чіткий поділ на разові капітальні інвестиції (етап запуску) та регулярні операційні витрати, необхідні для

підтримки функціонування системи АВМ. Деталізований розрахунок інвестиційного бюджету наведено в табл. 3.7.

Таблиця 3.7.

**План-бюджет витрат на впровадження системи АВМ та автоматизації у
ТОВ «АМС БУД»**

Стаття витрат	Деталізація робіт / Розрахунок вартості	Сума інвестицій (1-й рік), грн
I. Разові витрати (Етап запуску)		58 000
1.1. Технічне налаштування KeyCRM	Інтеграція з сайтом, IP-телефонією, налаштування воронки продажів та міграція існуючої бази клієнтів (Послуги інтегратора: 20 год × 800 грн).	16000
1.2. Розробка та програмування чат-бота	Написання сценарію, дизайн віджета, налаштування логіки фільтрації та тестування на сайті (Fixed price за проект).	12000
1.3. Створення контенту для «підігріву»	Розробка 3-х професійних прикладів робіт (PDF), написання текстів для ланцюжка листів, дизайн чек-листів (Послуги копірайтера та дизайнера).	18000
1.4. Навчання персоналу	Проведення дводенного тренінгу для менеджерів: «Технологія продажів великим клієнтам (АВМ)» та «Робота в новій CRM».	12000
II. Постійні витрати (Операційні)		32000 / міс.
2.1. Ліцензія KeyCRM	Тариф «Базовий» (\$19) + Плата за обробку замовлень/заявок. Розрахунок: ~1800 грн/міс.	1800
2.2. Додатковий рекламний бюджет (LinkedIn/Google)	Таргетована реклама на конкретних посадових осіб (ЛПР) обраних компаній (АВМ-кампанія). Бюджет виділяється додатково до існуючого.	20000
2.3. Сервіси розсилок та телефонії	Оплата SMS-повідомлень (TurboSMS), тарифів IP-телефонії (Vinotel) для автоматичних сповіщень.	4200
2.4. Адміністрування та контент-підтримка	Оплата послуг фріланс-маркетолога (часткова зайнятість) для оновлення баз даних та коригування ставок реклами.	6000
ВСЬОГО витрат за перший рік	(Разові) + (Постійні × 12 міс.)	442000

Джерело: розроблено автором

Як видно з даних табл. 3.7, сукупна вартість володіння (ТСО) проектом у перший рік експлуатації складе 442 000 грн. При цьому левову частку бюджету (близько 87%) складають не технічні налаштування, а операційні витрати на просування та підтримку комунікації.

Варто зазначити, що стаття 2.2 («Додатковий рекламний бюджет») не є простим збільшенням витрат. У стратегії ABM ці кошти спрямовуються не на охоплення широкої аудиторії («холодний трафік»), а на точковий вплив на осіб, що приймають рішення, у відібраних високомаржинальних компаніях. Згідно з даними внутрішньої звітності [53], поточний маркетинговий бюджет витрачається з низькою ефективністю через високу вартість залучення нецільових лідів. Нова структура витрат покликана виправити цей дисбаланс.

Для того щоб оцінити, чи є такі інвестиції виправданими для ТОВ «АМС БУД», необхідно спрогнозувати зміну ключових показників ефективності воронки продажів.

Економічний ефект від запропонованих заходів формується не за рахунок механічного збільшення кількості дзвінків, а через якісну зміну структури вхідного потоку клієнтів. Впровадження стратегії ABM (підрозділ 3.1) та автоматичної фільтрації (підрозділ 3.2) дозволяє реалізувати модель «інтенсивного зростання».

З метою формування науково обґрунтованого та максимально реалістичного прогнозу обсягів продажів на 2026 рік, нами було застосовано комплексний комбінований підхід до аналізу даних. На першому етапі було детально опрацьовано масив внутрішньої ретроспективної інформації щодо фактичних результатів господарської діяльності ТОВ «АМС БУД» протягом усього 2025 року [56], що дозволило виявити базові сезонні тенденції та розрахувати поточні коефіцієнти ефективності. На другому етапі, для верифікації коректності прогнозних значень, було використано авторитетні глобальні ринкові індикатори, зокрема аналітичні дані міжнародної дослідницької агенції ITSMA. Останні переконливо свідчать про те, що системний перехід до стратегії персоналізованого маркетингу (ABM) у B2B-секторі забезпечує суттєве зростання ефективності збуту, підвищуючи конверсію в закрити угоду в середньому на 20–25%. Саме на перетині цих двох масивів даних — внутрішньої статистики та зовнішніх бенчмарків — нами було побудовано оптимізовану модель воронки продажів.

Узагальнені результати цього порівняльного аналізу, що наочно ілюструють різницю між поточним станом системи збуту (модель «Як є») та плановими цільовими показниками після впровадження змін (модель «Як буде»), представлено в таблиці 3.8.

Таблиця 3.8.

**Порівняльний аналіз показників воронки продажів ТОВ «АМС БУД»
(Прогноз на 2026 рік)**

Показник ефективності	Факт 2025 р. (Традиційний маркетинг)	План 2026 р. (Стратегія АВМ + Автоматизація)	Відхилення (+/-)	Динаміка, %
1. Загальна кількість вхідних запитів (шт./рік)	580	650	+70	+12,1%
2. Частка цільових запитів (Кваліфіковані клієнти)	16% (93 шт.)	28% (182 шт.)	+89 шт.	+95,7%
3. Коефіцієнт конверсії у продаж (з цільових запитів)	19,3% (18 угод)	22,0% (40 угод)	+2,7 п.п.	+14,0%
4. Кількість укладених угод (шт.)	18	40	+22	+122%
5. Середня вартість угоди (USD)	28 000 \$	42 000\$	+14 000 \$	+50,0%
6. Валовий дохід (тис. USD)	504,0	1 680,0	+1 176,0	+233%

Джерело: розроблено автором за даними [56]

Аналіз даних табл. 3.8 дозволяє виокремити три ключові драйвери економічного зростання:

1. Зростання частки цільових запитів (+95,7%). Завдяки роботі чат-бота, який автоматично відсіює непрофільні звернення (ремонт квартир), та переорієнтації реклами на корпоративний сегмент, кількість «смітєвого»

трафіку зменшиться, натомість кількість кваліфікованих звернень від бізнесу зросте.

2. Підвищення конверсії (+2,7 п.п.). Застосування сценаріїв «підігріву» клієнтів та миттєва реакція на заявку дозволять не втрачати «теплих» замовників, які раніше йшли до конкурентів через повільну відповідь менеджерів.

3. Збільшення середньої вартості угоди (+50%). Жорстке дотримання критеріїв Профілю ідеального клієнта (площа об'єкта понад 1000 м²), обґрунтоване в підрозділі 3.1, призведе до поступового заміщення дрібних контрактів масштабними проєктами реконструкції, що суттєво вплине на валовий дохід.

Варто зауважити, що зростання доходів супроводжуватиметься не лише прямими маркетинговими витратами, розрахованими у попередньому блоці, але й економією операційних ресурсів, зокрема фонду оплати праці, за рахунок автоматизації рутинних процесів. Ключовим джерелом економії є вивільнення робочого часу кваліфікованих менеджерів від виконання рутинних операцій, які передаються програмним алгоритмам (чат-боту та CRM-системі).

Для розрахунку цього показника нами проаналізовано витрати часу на обробку одного запиту згідно з картою робочого дня менеджера ТОВ «АМС БУД».

1. Ручна фільтрація: Телефонна розмова з нецільовим клієнтом (наприклад, запит на ремонт квартири) займає в середньому 10–15 хвилин (включно з внесенням даних у базу).

2. Підтримка комунікації: Написання та відправка одного листа-нагадування («підігрів») займає 5–7 хвилин.

Реалізація автоматизованих сценаріїв, детально описаних нами у підрозділі 3.2, дає можливість повністю нівелювати непродуктивні витрати робочого часу персоналу. На основі цього нами було проведено оцінку фінансового ефекту для компанії. Детальний розрахунок прогнозованої річної економії фонду оплати праці (ФОП), яку отримає підприємство внаслідок оптимізації процесів, представлено в табл. 3.9.

Розрахунок економічного ефекту від автоматизації рутинних операцій у відділі продажу

Операція, що підлягає автоматизації	Обсяг операцій на рік (прогноз)	Витрати часу на 1 операцію (хв.)	Загальна економія часу (годин/рік)	Вартість 1 години роботи менеджера*, грн	Економія бюджету (грн/рік)
1. Фільтрація нецільових запитів (Робота чат-бота)	260 запитів (40% від вхідного потоку)	15 хв.	65,0 год.	220 грн	14 300 грн
2. Відправка серійних листів (Автоматичні ланцюжки)	450 листів (по 3 листи на 150 клієнтів)	7 хв.	52,5 год.	220 грн	11 550 грн
3. Контроль статусів угод (Автоматичні нагадування)	650 перевірок	2 хв.	21,6 год.	220 грн	4 752 грн
РАЗОМ економія:	—	—	~139 годин	—	30 602 грн

*Примітка: Розрахунок вартості 1 години базується на середньомісячних витратах компанії на одного менеджера (зарплата + податки + офісні витрати) згідно зі штатним розписом [43] і становить близько 35 000 грн / 160 годин = ~220 грн/год.

Джерело: розроблено автором

Згідно з розрахунками (табл. 3.9), автоматизація дозволяє заощадити 139 робочих годин на рік. У масштабах відділу це еквівалентно майже одному повному робочому місяцю кваліфікованого спеціаліста.

Цей показник має критичне значення для обґрунтування відмови від розширення штату. Враховуючи прогнозоване зростання кількості вхідних запитів на 12% (табл. 3.8), у старій бізнес-моделі компанії довелося б наймати ще одного менеджера з продажу, що призвело б до додаткових витрат у розмірі мінімум 420 000 грн на рік (зарплата + податки + обладнання робочого місця).

Натомість запропонована система дозволяє обробити зростаючий потік клієнтів наявним складом працівників, перерозподіливши вивільнені 139 годин

на якісну роботу зі стратегічними замовниками. Таким чином, «прихований» економічний ефект від уникнення розширення штату значно перевищує пряму економію і є фактором підвищення рентабельності персоналу.

Для отримання підсумкової оцінки ефективності необхідно співставити прогнозовані фінансові результати з обсягом необхідних інвестицій. Розрахунок базується на моделі, яка враховує три складові:

1. Додатковий маржинальний прибуток: частка від приросту валового доходу (розрахованого в табл. 3.8), яка залишається у розпорядженні підприємства після покриття прямих витрат на виконання будівельних робіт. Для розрахунку прийнято середньогалузевий показник рентабельності продажів (ROS) у комерційному будівництві на рівні 15%.

2. Операційна економія: пряме скорочення адміністративних витрат (розраховане в табл. 3.9).

3. Інвестиційні витрати: сукупна вартість володіння проектом (ТСО) за перший рік (згідно з табл. 3.7).

Зведені інтегральні показники економічної ефективності проекту впровадження АВМ-стратегії та автоматизації наведено в табл. 3.10.

Таблиця 3.10.

Інтегральні показники економічної ефективності проекту (Прогноз на 1-й рік реалізації)

Показник	Методика розрахунку / Коментар	Значення
1. Приріст валового доходу	Згідно з прогнозом воронки продажів (табл. 3.8): +1 176 000 USD × курс 41,5 грн.	48804000 грн
2. Додатковий маржинальний прибуток	Приріст доходу × Рентабельність робіт (15%). Це «чисті» гроші компанії до вирахування податків.	7320600 грн
3. Економія операційних витрат	Пряма економія ФОП (табл. 3.9).	30602 грн
4. Сукупний економічний ефект	(Ряд. 2 + Ряд. 3).	7351202 грн
5. Інвестиційні витрати (Бюджет)	Згідно з кошторисом проекту (табл. 3.7).	442000 грн

Продовження таблиці 3.10

Показник	Методика розрахунку / Коментар	Значення
6. Чистий приведений дохід (NPV)	Сукупний ефект – Витрати (без дисконтування для короткострокового періоду).	6909202 грн
7. Рентабельність інвестицій (ROMI)	$(NPV / \text{Інвестиції}) \times 100\%$.	1563%
8. Термін окупності (Payback Period)	$(\text{Інвестиції} / \text{Місячний прибуток}) \times 30 \text{ днів}$.	< 1 місяця*

*Примітка: Розрахунковий термін окупності становить менше місяця, проте фактичне повернення коштів відбудеться на 3–4 місяць реалізації проєкту через тривалість виробничого циклу в будівництві (відстрочка платежів, поетапне закриття актів).

Джерело: розраховано автором

Аналіз даних табл. 3.10 демонструє надзвичайно високий рівень інвестиційної привабливості проєкту:

1. Коефіцієнт ROMI становить 1563%. Це означає, що кожна гривня, вкладена в автоматизацію та ABM-маркетинг, принесе підприємству понад 15 гривень чистого прибутку. Такий високий показник пояснюється «ефектом важеля» (leverage effect) у B2B-секторі: незначні витрати на залучення (наприклад, 20 тис. грн на рекламу) можуть призвести до укладання контракту вартістю 2–3 млн грн.

2. Абсолютний приріст прибутку (~6,9 млн грн) створює достатній фінансовий резерв для подальшого масштабування бізнесу, оновлення парку будівельної техніки або виходу на ринки інших регіонів.

Отримані показники свідчать про те, що перехід від екстенсивної моделі (більше дзвінків) до інтенсивної (розумні алгоритми + стратегічні клієнти) є найбільш вигідним сценарієм розвитку ТОВ «АМС БУД».

Враховуючи високий ступінь нестабільності економічного середовища в Україні у 2025–2026 роках (коливання валютного курсу, енергетичні виклики, зміни в попиті на нерухомість), розрахунок, що базується лише на одному варіанті розвитку подій, не може вважатися достатньо надійним. Для мінімізації інвестиційних ризиків ТОВ «АМС БУД» нами проведено сценарний аналіз

(Scenario Analysis), який передбачає моделювання фінансових результатів за трьома ймовірними векторами розвитку ринку.

При моделюванні сценаріїв змінювалися три критичні змінні (драйвери):

- Коефіцієнт конверсії: наскільки ефективно спрацює автоматизація.
- Середня вартість угоди: платоспроможність клієнтів.
- Валютний курс: вплив девальвації на вартість матеріалів та послуг.

Характеристика розроблених сценаріїв та розрахункові фінансові показники для кожного з них наведені в табл. 3.11.

Таблиця 3.11.

Матриця сценарного прогнозування фінансових результатів впровадження проекту

Показник	Песимістичний сценарій (Стрес-тест)	Реалістичний сценарій (Базовий план)	Оптимістичний сценарій (Ефект масштабу)
Умови ринку	Погіршення економічної ситуації. Клієнти «заморожують» великі проекти.	Стабільна ситуація. Поступове відновлення попиту на комерційну нерухомість.	Активне повоєнне відновлення. Державні гранти на реконструкцію.
Припущення моделі	Конверсія не зростає (залишається 19%). Середній чек падає на 20% (демпінг).	Конверсія зростає до 22%. Середній чек зростає на 50% (згідно з планом).	Конверсія зростає до 25%. Середній чек зростає на 70%.
Кількість угод (шт.)	25	40	55
Валовий дохід (тис. USD)	560,0	1 680,0	2 612,5
Маржинальний прибуток (грн)	3 486 000	7 320 600	11 385 000
Витрати на проєкт (грн)	442 000	442 000	500 000 (збільшено рекламу)
Чистий приведений дохід (NPV), грн	3 044 000	6 909 202	10 885 000
Рентабельність (ROMI), %	688%	1563%	2177%

Джерело: розраховано автором.

Для наочної демонстрації різниці фінансових результатів динаміку чистого прибутку за трьома сценаріями візуалізовано на рис. 3.4.

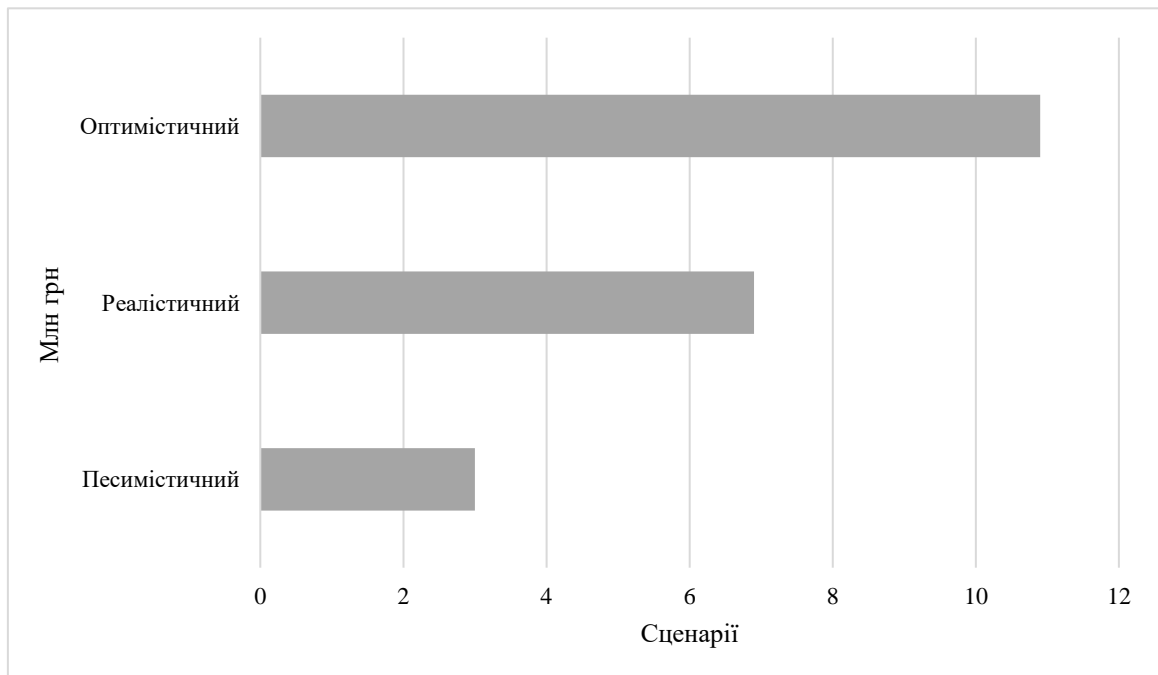


Рис. 3.4. Порівняльна діаграма чистого приведеного доходу (NPV) проекту за сценаріями

Джерело: розроблено автором за даними табл. 3.11.

Аналіз даних табл. 3.11 дозволяє зробити важливий висновок про стійкість проекту. Навіть за умов песимістичного сценарію (падіння платоспроможності клієнтів та відсутність зростання конверсії), впровадження автоматизації залишається прибутковим ($NPV = 3,04$ млн грн). Це пояснюється тим, що витрати на утримання програмного забезпечення (KeyCRM, чат-бот) є незначними порівняно з маржею навіть від кількох додаткових будівельних контрактів.

Тобто, точка беззбитковості (Break-even point) проекту досягається вже при укладанні 2 додаткових угод на рік, що становить лише 5% від планового обсягу продажів. Це свідчить про низький рівень фінансового ризику.

Однак, окрім фінансових чинників, існують і операційні ризики впровадження змін. Для їх нівелювання нами розроблено Карту управління ризиками (табл. 3.12).

Карта управління ризиками проєкту цифрової трансформації

Тип ризику	Опис загрози	Ймовірність	Заходи з мінімізації (Plan B)
Технічний	Збій у роботі чат-бота або CRM, втрата даних клієнтів.	Низька	Регулярне резервне копіювання бази даних. Наявність дублюючого каналу зв'язку (телефон).
Кадровий	Саботаж персоналу, небажання менеджерів заповнювати CRM.	Середня	Впровадження нової системи мотивації (KPI): бонус виплачується тільки за угоди, коректно ведені в CRM.
Комунікаційний	Негативна реакція клієнтів на автоматичні листи (сприйняття як спам).	Середня	A/B тестування тем листів. Можливість відписки в один клік. Персоналізація контенту.
Фінансовий	Різне здорожчання вартості кліка в рекламі (Google/Facebook).	Висока	Диверсифікація каналів: посилення SEO-просування та безкоштовного контент-маркетингу в LinkedIn.

Джерело: розроблено автором.

Детальний аналіз карти ризиків (табл. 3.12) засвідчує, що найбільш вірогідними загрозами для успішної реалізації проєкту є не технічні збої програмного забезпечення, а організаційний опір персоналу (людський фактор). Менеджери, які звикли працювати в «ручному режимі», можуть сприймати впровадження CRM-контролю та автоматизації як загрозу власній незамінності або як інструмент надмірного нагляду.

Для нівелювання цього ризику в бюджеті проєкту (табл. 3.7) передбачено витрати на навчання, а також пропонується перегляд системи мотивації (KPI), де бонусна частина виплачується виключно за угоди, які коректно проведені через воронку продажів у KeyCRM.

Щодо фінансових ризиків, то високий запас міцності проєкту (точка беззбитковості на рівні 5% від плану продажів) робить його стійким до ринкових коливань. Навіть за умови зростання вартості залучення клієнта (CPC) у 2–3 рази, проєкт залишатиметься прибутковим завдяки високій маржинальності угод у сегменті B2B-будівництва.

Проведена комплексна економічна оцінка підтверджує доцільність інвестування коштів у цифрову трансформацію маркетингової діяльності ТОВ «АМС БУД».

Розрахунки демонструють, що при сукупних витратах на впровадження у розмірі 442 000 грн (включно з річними операційними витратами), очікуваний економічний ефект формується за рахунок двох джерел: прямого приросту маржинального прибутку від нових угод (+7,3 млн грн) та оптимізації фонду оплати праці (+30,6 тис. грн прямої економії та уникнення витрат на розширення штату).

Інтегральні показники ефективності проекту є високими: чистий приведений дохід (NPV) за перший рік прогнозується на рівні 6,9 млн грн, а рентабельність маркетингових інвестицій (ROMI) становить 1563%. Результати сценарного моделювання довели, що навіть за песимістичного варіанту розвитку ринкової ситуації впровадження автоматизації та АВМ-стратегії дозволить компанії отримати позитивний фінансовий результат, що мінімізує інвестиційні ризики для власників бізнесу.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі магістерської роботи розроблено та обґрунтовано комплексний проєкт удосконалення системи маркетингової взаємодії ТОВ «АМС БУД» із клієнтами. Запропоновані заходи спрямовані на вирішення ключових проблем, виявлених під час діагностики підприємства, а саме: низької ефективності обробки вхідних запитів, надмірно високої вартості залучення клієнта та критичної залежності результатів продажу від людського фактору.

В основу розробленої стратегії покладено перехід від екстенсивної моделі масового залучення до концепції Account-Based Marketing (ABM). Обґрунтовано, що в умовах B2B-ринку найбільш доцільним є фокусування маркетингових ресурсів виключно на стратегічних замовниках, які відповідають сформованому Профілю ідеального клієнта (ICP). Ключовим критерієм відбору

визначено площу об'єктів понад 1000 м², що дозволяє компанії забезпечити ефект масштабу та підвищити середню вартість угоди. Для практичної реалізації цього підходу впроваджено матрицю кваліфікації BANT, яка забезпечує відсіювання нерентабельних лідів на ранніх етапах, та розроблено диференційовану карту комунікації з учасниками Закупівельного центру, що підвищує якість переговорного процесу.

З метою технічної підтримки нової стратегії та нівелювання «вузьких місць» у воронці продажів розроблено систему цифрової автоматизації на базі платформи KeyCRM. Запропонована архітектура включає інтеграцію сценарного чат-бота, який забезпечує автоматичну фільтрацію до 40% нецільового трафіку, та впровадження моделі бальної оцінки клієнтів для алгоритмічної пріоритезації заявок. Додатковим елементом системи є налаштування тригерних ланцюжків комунікації, що дозволяє утримувати увагу клієнтів із довгим циклом прийняття рішення без залучення операційного ресурсу персоналу. Розрахунки показали, що автоматизація рутинних процесів дозволить вивільнити 139 робочих годин менеджерів на рік, що еквівалентно уникненню витрат на розширення штату.

Проведена економічна оцінка підтвердила високу інвестиційну привабливість розробленого проєкту. При сукупному бюджеті впровадження у розмірі 442 тис. грн, очікуваний чистий приведений дохід (NPV) за перший рік експлуатації прогнозується на рівні 6,9 млн грн. Показник рентабельності маркетингових інвестицій (ROMI) становить 1563%, що пояснюється значним зростанням маржинального прибутку за рахунок збільшення середнього чеку та конверсії угод. Результати сценарного моделювання засвідчили стійкість проєкту до ринкових коливань: навіть за песимістичного сценарію впровадження запропонованих інструментів залишається фінансово виправданим та забезпечує позитивний економічний ефект для ТОВ «АМС БУД».

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній магістерській роботі вирішено актуальне науково-прикладне завдання щодо удосконалення системи управління маркетинговою діяльністю та взаємодією з клієнтами в B2B-сегменті. На основі аналізу діяльності ТОВ «АМС БУД» розроблено та економічно обґрунтовано стратегію цифрової трансформації збуту, що базується на інтеграції підходу Account-Based Marketing (ABM) та інструментів автоматизації.

За результатами проведеного дослідження зроблено наступні висновки та узагальнення:

1. Узагальнено теоретико-методичні засади маркетингової взаємодії в промисловому секторі. Встановлено, що сучасний B2B-маркетинг переживає фундаментальну трансформацію від транзакційної моделі (орієнтація на разовий продаж) до моделі управління відносинами (Relationship Marketing). Визначено, що ключовою особливістю прийняття рішень на ринку будівельних послуг є колективний характер закупівель. Рішення приймає не одна особа, а Закупівельний центр (DMU), що вимагає від постачальника побудови багаторівневої комунікації. Науковою новизною роботи є обґрунтування необхідності поєднання стратегії гіперперсоналізації (ABM) з інструментами цифрової автоматизації (Marketing Automation). Доведено, що в умовах Індустрії 4.0 ефективність маркетингу залежить не від охоплення аудиторії, а від якості кваліфікації лідів та швидкості реакції на запит, що неможливо забезпечити без використання CRM-систем та алгоритмічного скорингу.

2. Проаналізовано стан та тенденції розвитку ринку будівельних послуг в Україні. Діагностика ринкового середовища у 2024–2025 роках засвідчила поступове відновлення галузі після шоків воєнного часу. Основним драйвером зростання виступає сегмент нежитлової нерухомості (логістичні комплекси, торговельні центри, релоковані підприємства), попит на реконструкцію яких зріс на 23%. Водночас ринок характеризується високим рівнем конкуренції та дефіцитом кваліфікованих кадрів. Встановлено, що успіх будівельної компанії в

таких умовах залежить від її здатності працювати з державними замовленнями та великими комерційними об'єктами, що вимагає впровадження системних підходів до тендерної роботи та лідогенерації.

3. Здійснено комплексну діагностику господарської діяльності та системи маркетингу ТОВ «АМС БУД». Аналіз фінансово-економічного стану підприємства показав позитивну динаміку основних показників: зростання чистого доходу та збереження фінансової стійкості. Однак детальний аудит системи збуту виявив низку критичних проблем, що стримують подальше масштабування бізнесу:

- Низька ефективність «воронки продажів»: Конверсія з вхідного ліда в угоду становить лише 3,1%, що зумовлено великою часткою нецільового трафіку (запити на ремонт квартир від фізичних осіб).

- Проблема «людського фактору»: Середній час реакції менеджера на вхідну заявку досягає 2–4 годин, що є неприпустимим за сучасними стандартами сервісу.

- Відсутність пріоритезації: Менеджери витрачають до 40% робочого часу на обробку дрібних запитів, ігноруючи стратегічно важливих клієнтів.

- Застарілі методи роботи: Комунікація ведеться хаотично, без використання скриптів та автоматичних нагадувань, що призводить до втрати клієнтів на етапі розгляду комерційної пропозиції.

4. Обґрунтовано перехід до стратегії фокусування на ключових клієнтах (Account-Based Marketing). Для вирішення виявлених проблем запропоновано змінити стратегічний вектор розвитку компанії: відмовитися від масового маркетингу («стрільба по площі») на користь точкової роботи з високомаржинальними замовниками. Розроблено Профіль ідеального клієнта (ICP) для ТОВ «АМС БУД»: це компанії зі сфери рітейлу, логістики або промисловості, що мають об'єкти площею понад 1000 м². Впровадження цієї стратегії передбачає використання матриці кваліфікації BANT (Budget, Authority, Need, Time) для ранньої ідентифікації платоспроможних замовників та

концентрації зусиль відділу продажу виключно на них. Це дозволить підвищити середню вартість угоди на 50% та оптимізувати маркетинговий бюджет.

5. Розроблено проект цифрової автоматизації процесу кваліфікації та обробки лідів. З метою технічної реалізації нової стратегії запропоновано впровадження комплексу інструментів Marketing Automation на базі платформи KeyCRM:

- Кваліфікаційний чат-бот: Розроблено алгоритм та сценарій роботи віртуального асистента на сайті, який автоматично фільтрує вхідний трафік. Бот самостійно відсіює B2C-клієнтів (запити на ремонт житла) та передає менеджерам лише контакти комерційних замовників. Це дозволить вивільнити до 20 годин робочого часу менеджера на тиждень.

- Бальна оцінка клієнтів: Запропоновано систему нарахування балів за дії клієнта (відкриття листа, відвідування сайту, посада ЛПР). На основі скорингу CRM-система автоматично пріоритезує завдання для менеджерів за принципом «Best First» (найкращим — увагу в першу чергу).

- Автоматизований підтримка контакту («Підігрів»): Розроблено сценарії тригерних розсилок («Реанімація»), які автоматично відправляють серії експертних листів та приклади робіт клієнтам, що довго приймають рішення. Це забезпечує утримання контакту без залучення людського ресурсу.

6. Підтверджено економічну ефективність та доцільність запропонованих заходів. Проведена фінансова оцінка проєкту модернізації маркетингової діяльності ТОВ «АМС БУД» засвідчила його високу результативність.

- Бюджет проєкту: Сукупні інвестиційні та операційні витрати на перший рік становлять 442 000 грн.

- Економічний ефект: За рахунок зростання конверсії та збільшення середнього чеку прогнозується отримання додаткового чистого приведенного доходу (NPV) у розмірі 6,9 млн грн.

- Операційна економія: Автоматизація рутинних процесів дозволить заощадити 139 робочих годин кваліфікованого персоналу на рік, що

еквівалентно економії 30 600 грн прямих витрат та уникненню необхідності найму додаткового менеджера (економія близько 420 000 грн/рік).

– Рентабельність: Розрахунковий показник рентабельності маркетингових інвестицій (ROMI) становить 1563%, що свідчить про надзвичайно високу окупність вкладень у сегменті B2B.

7. Проведено аналіз ризиків та стійкості проєкту. Сценарне моделювання (Scenario Analysis) показало, що проєкт залишається прибутковим навіть за песимістичного варіанту розвитку подій (відсутність зростання конверсії, економічна нестабільність). Точка беззбитковості досягається при укладанні всього 2 додаткових угод на рік, що становить менше 5% від планового обсягу продажів. Це мінімізує інвестиційні ризики для власників бізнесу.

Загальний підсумок: Реалізація розроблених у магістерській роботі рекомендацій дозволить ТОВ «АМС БУД» здійснити якісний перехід від інтуїтивного управління продажами до системного, керованого даними маркетингу. Це забезпечить підприємству стійкі конкурентні переваги, підвищення операційної ефективності та стабільне зростання прибутку на ринку будівельних послуг України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Котлер Ф., Келлер К. Л. Маркетинг менеджмент / пер. з англ. Київ : Хімджест, 2018. 824 с.
2. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, орієнтований на ринок / пер. з англ. Київ : Либідь, 2019. 720 с.
3. Grönroos C. Service Management and Marketing: Customer Management in Service Competition. 4th ed. Chichester : John Wiley & Sons, 2016. 510 p.
4. Hutt M. D., Speh T. W. Business Marketing Management: B2B. 12th ed. Boston : Cengage Learning, 2017. 480 p.
5. Куденко Н. В. Маркетингові стратегії фірми : монографія. Київ : КНЕУ, 2012. 246 с.
6. Webster F. E., Wind Y. Organizational Buying Behavior. Journal of Marketing. 1972. Vol. 36, No. 2. P. 12–19.
7. Hakansson H. International Marketing and Purchasing of Industrial Goods: An Interaction Approach. Chichester : John Wiley & Sons, 1982. 416 p.
8. Christopher M., Payne A., Ballantyne D. Relationship Marketing: Creating Stakeholder Value. Oxford : Butterworth-Heinemann, 2002. 242 p.
9. Белявцев М. І., Іваненко Л. М. Маркетинговий менеджмент : навч. посіб. Київ : Центр навч. літ., 2015. 407 с.
10. Kotler P., Pfoertsch W., Sponholz U. H2H Marketing: The Genesis of Human-to-Human Marketing. Cham : Springer, 2021. 320 p.
11. Robinson P. J., Faris C. W., Wind Y. Industrial Buying and Creative Marketing. Boston : Allyn & Bacon, 1967. 288 p.
12. Webster F. E. Jr. Industrial Marketing Strategy. 3rd ed. New York : John Wiley & Sons, 1995. 364 p.
13. Bonoma T. V. Major Sales: Who Really Does the Buying? Harvard Business Review. 2006. July–August issue. P. 172–181. (Класична стаття HBR про те, хто реально купує).

14. Anderson J. C., Narus J. A., Narayandas D. Business Market Management: Understanding, Creating, and Delivering Value. 3rd ed. Upper Saddle River : Pearson Prentice Hall, 2009. 448 p.
15. Роббінс С. П., Джадж Т. А. Організаційна поведінка / пер. з англ. Київ : КНЕУ, 2012. 672 с. (Це фундаментальна праця, яка ідеально підходить для обґрунтування "Індивідуальних факторів").
16. Burgess B., Munn D. A Practitioner's Guide to Account-Based Marketing: Accelerating Growth in Strategic Accounts. London : Kogan Page, 2017. 248 p. (Це "біблія" АВМ, обов'язкове джерело).
17. Vajre S. Account-Based Marketing For Dummies. Hoboken : John Wiley & Sons, 2016. 364 p.
18. Miller J. The Definitive Guide to Marketing Automation. San Mateo : Marketo Inc., 2015. 120 p. (Це класика від засновника Marketo, провідної платформи автоматизації).
19. Coe J. M. The Fundamentals of Business-to-Business Sales and Marketing. New York : McGraw-Hill Education, 2013. 240 p.
20. Farris P. W., Bendle N. T., Pfeifer P. E., Reibstein D. J. Marketing Metrics: The Manager's Guide to Measuring Marketing Performance. 3rd ed. Upper Saddle River : Pearson, 2016. 448 p.
21. Reichheld F. F. The Ultimate Question 2.0: How Net Promoter Companies Thrive in a Customer-Driven World. Boston : Harvard Business Review Press, 2011. 304 p.
22. Будівництво в Україні у 2024 році збільшилося на 23% / FIMA: Федерація професійних оцінювачів бізнесу. URL: <https://fima.org.ua> (дата звернення: 02.01.2025).
23. Обсяг виконаних будівельних робіт в Україні у 2024 р. збільшився на 23,5% // Інтерфакс-Україна. 2025. 27 березня. URL: <https://interfax.com.ua> (дата звернення: 02.01.2025).

24. Драйвером зростання будівництва в Україні у 2024 році став нежитловий сегмент / GMK Center. URL: <https://gmk.center> (дата звернення: 02.01.2025).
25. Український будівельний ринок: адаптація, виклики та нові тренди / Конфедерація будівельників України. URL: <https://kbu.org.ua> (дата звернення: 02.01.2025).
26. Будівельний ринок України 2024 року: аналітичний звіт / BDO Ukraine. URL: <https://www.bdo.ua> (дата звернення: 02.01.2025).
27. Індекси будівельної продукції за видами: 2021–2023 рр. // Державна служба статистики України. URL: <https://ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 02.01.2025).
28. «Оселя»: вже 16 тисяч українських родин придбали житло завдяки програмі / Міністерство економіки України. URL: <https://me.gov.ua> (дата звернення: 06.01.2026).
29. Пільгова іпотека «Оселя»: як державна програма змінила ринок житла у 2025 році / Ritm Group. URL: <https://media.ritm.group> (дата звернення: 06.01.2026).
30. Результати роботи «Оселі» за 2024 рік: як змінювалась програма / Укрфінжитло. URL: <https://ukrfinzhytlo.in.ua> (дата звернення: 06.01.2026).
31. 13 індустріальних парків отримали державне стимулювання у 2025 році / Міністерство економіки України. URL: <https://me.gov.ua> (дата звернення: 06.01.2026).
32. В Україні функціонує 118 індустріальних парків / AgroTimes. 2026. 5 січня. URL: <https://agrotimes.ua> (дата звернення: 06.01.2026).
33. В індустріальних парках збудували 22 заводи торік / Економічна правда. 2026. 5 січня. URL: <https://pravda.com.ua> (дата звернення: 06.01.2026).
34. Two thirds of entrepreneurs in Western Ukraine consider relocation successful [Електронний ресурс] / European Business Association. 2024. URL: <https://eba.com.ua/en/dvi-tretyny-pidpryyemtsiv-na-zahodi-ukrayiny-vvazhayut-umovu-vedennya-biznesu-zadovilnuyu/> (дата звернення: 15.11.2025).

35. Prices for construction and assembly works in Ukraine up by 10% in 2024 [Електронний ресурс] / Interfax-Ukraine. 2024. URL: <https://en.interfax.com.ua/news/economic/1119466.html> (дата звернення: 15.11.2025).

36. Recovery of the Ukrainian Economy: Challenges and Priorities 2024 [Електронний ресурс] / KSE Institute. Kyiv: Kyiv School of Economics, 2024. URL: <https://kse.ua/recovery-of-the-ukrainian-economy/> (дата звернення: 15.11.2025).

37. Ukraine: Humanitarian Needs and Internal Displacement Report [Електронний ресурс] / United Nations High Commissioner for Refugees (UNHCR). 2024. URL: <https://data.unhcr.org/en/situations/ukraine> (дата звернення: 15.11.2025).

38. Economic Outlook & Predictions from Central Europe's CFOs 2025 [Електронний ресурс] / Deloitte Central Europe. 2024. URL: <https://www.deloitte.com/ce/en/services/consulting/research/economic-outlook-predictions-from-CE-CFO-2025.html> (дата звернення: 18.11.2025).

39. EU Green Deal and Energy-Efficient Construction Initiatives [Електронний ресурс] / European Commission. Brussels, 2024. URL: <https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal> (дата звернення: 18.11.2025).

40. Статут Товариства з обмеженою відповідальністю «АМС БУД» (нова редакція): затверджено протоколом загальних зборів учасників № 1/23 від 12.01.2023. Кривий Ріг, 2023.

41. Non-residential segment became the driver of construction growth in Ukraine in 2024 [Електронний ресурс] / GMK Center. 2024. URL: <https://gmk.center/en/posts/non-residential-segment-became-the-driver-of-construction-growth-in-ukraine-in-2024/> (дата звернення: 15.11.2025).

42. ТОВ «АМС БУД»: досє компанії [Електронний ресурс] / Opendatabot. URL: <https://opendatabot.ua/c/39557997> (дата звернення: 23.12.2025).

43. Штатний розпис ТОВ «АМС БУД» на 2025 рік. Внутрішній документ.

44. Положення про організаційну структуру та розподіл повноважень ТОВ «АМС БУД». Внутрішній нормативний документ.
45. Звіт про результати внутрішнього аудиту бізнес-процесів ТОВ «АМС БУД» за 2024 рік.
46. Фінансова звітність ТОВ «АМС БУД» за 2022–2024 роки. Внутрішня документація підприємства.
47. Типовий договір будівельного підряду ТОВ «АМС БУД». Внутрішній документ. (Це джерело підтверджує слова про гарантії).
48. Положення про цінову політику та участь у тендерних закупівлях ТОВ «АМС БУД». Внутрішній документ.
49. Аналіз трафіку та поведінкових факторів веб-ресурсів будівельних компаній [Електронний ресурс] / Платформа веб-аналітики Similarweb. URL: <https://www.similarweb.com> (дата звернення: 05.01.2026).
50. Звіт про результати дослідження якості обслуговування конкурентів методом «Mystery Shopping» (січень 2025 р.) / Архів маркетингового відділу ТОВ «АМС БУД». Внутрішній документ. 12 с.
51. Моніторинг SMM-активності та контент-стратегій конкурентів на ринку будівельних послуг : аналітична довідка / ТОВ «АМС БУД». 2025. Внутрішня документація підприємства.
52. Вітязь І. О. Особливості маркетингових комунікацій на B2B-ринку. Економіка та держава. 2019. № 4. С. 65–69.
53. Звіт про ефективність маркетингових заходів та використання бюджету ТОВ «АМС БУД» за 2025 рік. Внутрішня управлінська звітність підприємства. 15 с.
54. Регламент обробки вхідних лідів та стандарти кваліфікації клієнтів відділу продажу ТОВ «АМС БУД». Затверджено 03.01.2025. Внутрішній нормативний документ.
55. Опис бізнес-процесів департаменту збуту та реалізації проєктів ТОВ «АМС БУД». Внутрішня документація підприємства.

56. Аналітичний звіт щодо структури продажів та клієнтської бази за 2025 рік (на основі даних CRM-системи KeyCRM) / ТОВ «АМС БУД». Внутрішній документ.

57. Телетов О. С. Маркетинг у промисловості : підручник / О. С. Телетов. – Київ : Центр учбової літератури, 2019. – 448 с.

58. Окландер М. А., Яшкіна О. І. Цифрові маркетингові комунікації на B2B-ринку: інструментарій та особливості застосування / М. А. Окландер, О. І. Яшкіна // Маркетинг і цифрові технології. – 2021. – Т. 5, № 2. – С. 20–32.

59. Куденко Н. В. Маркетинг партнерських відносин у сфері B2B: стратегічний аспект / Н. В. Куденко // Вчені записки КНЕУ. – 2020. – № 21. – С. 115–123.

60. Ілляшенко С. М. Трансформація підходів до управління маркетингом на промислових підприємствах в умовах Industry 4.0 / С. М. Ілляшенко // Економічний вісник НТУУ «КПІ». – 2022. – № 19. – С. 34–41.

PESTEL-АНАЛІЗ ФАКТОРІВ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ТОВ «АМС БУД»

Таблиця А.1

PESTEL-аналіз компанії АМС БУД

Група факторів	Конкретний фактор	Характер впливу	Напрямок (+/-/±)	Сила впливу (1-5)	Вплив на діяльність компанії «АМС БУД»
1	2	3	4	5	6
Політичні	1. Державна програма «Велике відновлення України» Уряд України у 2024–2025 рр. активізує програми відновлення інфраструктури та житла, що фінансуються з державного бюджету та міжнародних фондів	Підвищує попит на будівельні та ремонтні послуги	+	5	Створює нові ринки збуту для компанії, особливо у сфері відновлення соціальних об'єктів та комерційних просторів.
	2. Воснна децентралізація економіки Бізнес масово переміщується до центральних і західних регіонів України (згідно з аналітикою ЕВА, 2024)[34]	Підсилює розвиток регіонів і попит на комерційне будівництво	+	4	Дозволяє «АМС БУД» розширити діяльність у безпечніших регіонах, зокрема в Київській області.
	3. Регулювання у сфері державних закупівель (Prozorro) Часті зміни процедур участі у тендерах ускладнюють планування, але дають шанс компаніям з досвідом і готовими роботами (як «АМС БУД») вигравати проекти.	Ускладнює планування, але дає перевагу досвідченим компаніям	±	3	Компанія може вигравати тендери завдяки досвіду, але стикається з бюрократичними ризиками та змінами умов.
Економічні	1. Інфляція та зростання цін на будматеріали За даними НБУ, у 2024 р. будівельна інфляція перевищила 10%. [35] Це ускладнює прогнозування кошторисів та знижує рентабельність.	Збільшує витрати та знижує рентабельність	-	5	Призводить до подорожчання проєктів і потреби в точнішому фінансовому плануванні.
	2. Міжнародне фінансування відбудови (фонди, донори) ЄС, Світовий банк, USAID фінансують сотні інфраструктурних проєктів у регіонах (KSE Recovery Index, 2025)[36]	Стимулює відновлення ринку	+	5	Відкриває нові ніші, особливо в державних і соціальних проєктах, де компанія може виступати підрядником.
	3. Обмежене кредитування малого бізнесу Банки України залишаються обережними у кредитуванні МСБ, особливо у сфері будівництва.	Обмежує фінансові можливості	-	3	Ускладнює інвестиції в розвиток і модернізацію, особливо у маркетинг та технічне оснащення.
Соціальні	1. Міграція населення у центральну та західну Україну За оцінками ООН, понад 5 млн українців змінили місце проживання, що створює попит на реконструкцію офісів, житла, медичних та освітніх закладів.	Змінює географію попиту на будівництво	+	4	Збільшує попит на реконструкцію офісів, магазинів, лікарень у безпечних регіонах.

Продовження табл. А.1

1	2	3	4	5	6
Соціальні	2. Кадровий дефіцит у будівельній галузі Значна частина фахівців виїхала за кордон або пішла у суміжні галузі (дані ООН, 2024)[37].	Обмежує виробничі потужності	-	5	Впливає на терміни виконання робіт і якість послуг, потребує розвитку внутрішніх команд.
	3. Зростання попиту на безпечні та функціональні комерційні приміщення Бізнес переосмислює роль офісів і магазинів, інвестуючи в оновлення під “нові реалії”	Стимулює розвиток сегменту “під ключ”	+	4	Підсилює попит на основну послугу компанії – комплексні ремонти та реконструкції.
Технологічні	1. Digital-трансформація будівництва (BIM, PlanRadar, Buildertrend) Впровадження цифрових систем управління проектами скорочує строки та ризики (Deloitte, 2024)[38].	Підвищує ефективність управління проектами	+	4	Дає можливість скорочувати строки, покращувати контроль якості та комунікацію.
	2. Зростання ролі CRM та аналітики Використання цифрових систем допомагає контролювати витрати й клієнтську базу, що є конкурентною перевагою.	Оптимізує взаємодію з клієнтами	+	3	Дозволяє контролювати етапи продажів, клієнтську базу та повторні замовлення.
	3. Активізація digital-маркетингу в B2B-сегменті Бізнеси активно використовують SEO, YouTube і LinkedIn для просування будівельних послуг.	Посилює брендинг і залучення клієнтів	+	3	Сприяє впізнаваності бренду й залученню корпоративних замовників через онлайн-канали.
Екологічні	1. Попит на енергоефективне будівництво Європейські фонди відновлення фінансують лише проекти, що відповідають “зеленим” стандартам (EU Green Deal, 2025)[39]	Стимулює модернізацію технологій	+	4	Відкриває доступ до проектів, що фінансуються міжнародними фондами.
	2. Сезонність і погодні ризики Через кліматичні коливання зростає ризик зупинки робіт у холодний період, що впливає на строки виконання.	Обмежує терміни виконання робіт	-	4	Збільшує ризики затримок, особливо у зимовий період.
	3. Екологічна сертифікація і утилізація відходів Державні програми передбачають штрафи за порушення утилізації, але й підтримку “екологічних” підрядників.	Вимагає адаптації процесів	±	3	Збільшує витрати, але покращує імідж компанії як відповідального підрядника.
Правові	1. Реформи у сфері Prozorro та тендерного законодавства Часті оновлення правил (Мінекономіки, 2024) створюють ризики для малих підрядників, але вигідні досвідченим компаніям.	Ускладнюють процедури, але підвищують прозорість	±	3	Потребує постійного моніторингу змін, але дозволяє досвідченим компаніям вигравати великі контракти.
	2. Посилення стандартів безпеки та сертифікації будівельних робіт. Нові вимоги щодо ліцензій та контролю якості стимулюють професіоналізацію ринку.	Підвищує вимоги до якості	+	4	Стимулює професіоналізацію ринку та формує довіру до компанії.
	3. Регулювання трудових відносин у сфері будівництва Оновлення Кодексу законів про працю вимагає офіційного оформлення працівників, що може збільшити витрати, але знижує репутаційні ризики.	Збільшує адміністративні витрати	-	3	Вимагає офіційного оформлення працівників, що ускладнює роботу з підрядниками, але знижує ризики штрафів.

Джерело: Розроблено автором

РОЗРАХУНОК ВАГОВИХ КОЕФІЦІЄНТІВ МЕТОДОМ АНАЛІЗУ ІЄРАРХІЙ

Таблиця Б.1

Систематизація факторів впливу для побудови матриці SWOT/TOWS

Код	Сильні сторони	Вага	Код	Слабкі сторони	Вага
S1	Досвід роботи на ринку понад 10 років	0,31	W1	Дефіцит штатного кваліфікованого персоналу	0,32
S2	Наявність портфоліо реалізованих проєктів	0,19	W2	Відсутність стандартів управління проєктами (PM)	0,19
S3	Висока частка повторних замовлень (лояльність)	0,15	W3	Нерівномірна якість робіт у регіонах (аутсорсинг)	0,14
S4	Комплексний підхід «під ключ»	0,10	W4	Висока залежність від постачальників матеріалів	0,09
S5	Гнучка оргструктура та мобільність бригад	0,07	W5	Сезонність будівельних робіт	0,06
S6	Орієнтація на корпоративних клієнтів (B2B)	0,05	W6	Ризики затримок (нестача кадрів / погодні умови)	0,05
S7	Широка географія діяльності	0,04	W7	Низька впізнаваність бренду на національному рівні	0,05
S8	Використання CRM-системи	0,03	W8	Обмежена база великих корпоративних клієнтів	0,04
S9	Вебсайт з портфоліо та контактними формами	0,03	W9	Відсутність наскрізної маркетингової аналітики	0,03
S10	Професійний консалтинг на етапі планування	0,03	W10	Низька активність у SMM та digital-каналах	0,03
Сума ваг:		1,00	Сума ваг:		1,00
Код	Можливості	Вага	Код	Загрози	Вага
O1	Зростання попиту на відбудову та реконструкцію	0,29	T1	Безпеківі ризики та загроза обстрілів об'єктів	0,27
O2	Співпраця з міжнародними донорами/фондами	0,18	T2	Логістичні ризики та перебої постачання	0,19
O3	Участь у відновленні соціальної інфраструктури	0,12	T3	Критичний дефіцит кваліфікованих кадрів (міграція)	0,14
O4	Вихід на ринок великих тендерних проєктів	0,10	T4	Інфляція та непередбачуване зростання цін	0,09
O5	Попит на комерційні об'єкти «під ключ»	0,08	T5	Економічна нестабільність та спад інвестицій	0,08
O6	Цифровізація управління (PlanRadar, Procure)	0,07	T6	Невизначеність фінансування держпрограми	0,06
O7	Експансія діяльності в Київському регіоні	0,05	T7	Касові розриви через сезонність попиту	0,05
O8	Посилення бренду через відеоконтент (YouTube)	0,04	T8	Бюрократичні ризики у сфері держзакупівель	0,04
O9	Розвиток SEO-просування та digital-маркетингу	0,03	T9	Зниження кредитування малого/середнього бізнесу	0,03
O10	Партнерські програми з постачальниками матеріалів	0,03	T10	Репутаційні ризики через негативні відгуки	0,03
Сума ваг		1,00	Сума ваг		1,00

Джерело: розроблено автором

Таблиця Б.2

Матриця парних порівнянь (Сильні сторони)

	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10
S1	1,00	3,00	3,00	4,00	5,00	6,00	7,00	8,00	8,00	8,00
S2	0,33	1,00	2,00	3,00	3,00	4,00	5,00	6,00	6,00	6,00
S3	0,33	0,50	1,00	2,00	3,00	4,00	4,00	5,00	5,00	5,00
S4	0,25	0,33	0,50	1,00	2,00	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00
S5	0,20	0,33	0,33	0,50	1,00	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00
S6	0,17	0,25	0,25	0,33	0,50	1,00	2,00	2,00	2,00	2,00
S7	0,14	0,20	0,25	0,33	0,33	0,50	1,00	2,00	2,00	2,00
S8	0,13	0,17	0,20	0,25	0,33	0,50	0,50	1,00	1,00	1,00
S9	0,13	0,17	0,20	0,25	0,33	0,50	0,50	1,00	1,00	1,00
S10	0,13	0,17	0,20	0,25	0,33	0,50	0,50	1,00	1,00	1,00
Сума	2,80	6,12	7,93	11,92	15,83	22,00	26,50	33,00	33,00	33

Джерело: розроблено автором

Таблиця Б.3

Нормалізована матриця (Сильні сторони)

	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	Сер.арифм
S1	0,36	0,49	0,38	0,34	0,32	0,27	0,26	0,24	0,24	0,24	0,31
S2	0,12	0,16	0,25	0,25	0,19	0,18	0,19	0,18	0,18	0,18	0,19
S3	0,12	0,08	0,13	0,17	0,19	0,18	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15
S4	0,09	0,05	0,06	0,08	0,13	0,14	0,11	0,12	0,12	0,12	0,10
S5	0,07	0,05	0,04	0,04	0,06	0,09	0,11	0,09	0,09	0,09	0,07
S6	0,06	0,04	0,03	0,03	0,03	0,05	0,08	0,06	0,06	0,06	0,05
S7	0,05	0,03	0,03	0,03	0,02	0,02	0,04	0,06	0,06	0,06	0,04
S8	0,04	0,03	0,03	0,02	0,02	0,02	0,02	0,03	0,03	0,03	0,03
S9	0,04	0,03	0,03	0,02	0,02	0,02	0,02	0,03	0,03	0,03	0,03
S10	0,04	0,03	0,03	0,02	0,02	0,02	0,02	0,03	0,03	0,03	0,03
Сума	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1	

Джерело: розроблено автором

Таблиця Б.4

Матриця парних порівнянь (Слабкі сторони)

	W1	W2	W3	W4	W5	W6	W7	W8	W9	W10
W1	1,00	3,00	4,00	5,00	5,00	5,00	6,00	7,00	7,00	8,00
W2	0,33	1,00	2,00	3,00	4,00	4,00	5,00	5,00	6,00	6,00
W3	0,25	0,50	1,00	2,00	3,00	3,00	4,00	4,00	5,00	5,00
W4	0,20	0,33	0,50	1,00	2,00	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00
W5	0,20	0,25	0,33	0,50	1,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
W6	0,20	0,25	0,33	0,50	0,50	1,00	2,00	2,00	2,00	2,00
W7	0,17	0,20	0,25	0,33	0,50	0,50	1,00	2,00	3,00	3,00
W8	0,14	0,20	0,25	0,33	0,50	0,50	0,50	1,00	2,00	2,00
W9	0,14	0,17	0,20	0,33	0,50	0,50	0,33	0,50	1,00	2,00
W10	0,13	0,17	0,20	0,33	0,50	0,50	0,33	0,50	0,50	1,00
Сума	2,76	6,07	9,07	13,33	17,50	19,00	24,17	27,00	31,50	34

Джерело: розроблено автором

Таблиця Б.5

Нормалізована матриця (Слабкі сторони)

	W1	W2	W3	W4	W5	W6	W7	W8	W9	W10	Сер.арифм
W1	0,36	0,49	0,44	0,38	0,29	0,26	0,25	0,26	0,22	0,24	0,32
W2	0,12	0,16	0,22	0,23	0,23	0,21	0,21	0,19	0,19	0,18	0,19
W3	0,09	0,08	0,11	0,15	0,17	0,16	0,17	0,15	0,16	0,15	0,14
W4	0,07	0,05	0,06	0,08	0,11	0,11	0,12	0,11	0,10	0,09	0,09
W5	0,07	0,04	0,04	0,04	0,06	0,11	0,08	0,07	0,06	0,06	0,06
W6	0,07	0,04	0,04	0,04	0,03	0,05	0,08	0,07	0,06	0,06	0,05
W7	0,06	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,04	0,07	0,10	0,09	0,05
W8	0,05	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,02	0,04	0,06	0,06	0,04
W9	0,05	0,03	0,02	0,03	0,03	0,03	0,01	0,02	0,03	0,06	0,03
W10	0,05	0,03	0,02	0,03	0,03	0,03	0,01	0,02	0,02	0,03	0,03
Сума	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1	

Джерело: розроблено автором

Таблиця Б.6

Матриця парних порівнянь (Можливості)

	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10
O1	1,00	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00	5,00	6,00	6,00	6,00
O2	0,33	1,00	2,00	3,00	3,00	3,00	4,00	4,00	5,00	5,00
O3	0,33	0,50	1,00	2,00	2,00	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00
O4	0,25	0,33	0,50	1,00	2,00	2,00	2,00	3,00	3,00	3,00
O5	0,25	0,33	0,50	0,50	1,00	2,00	2,00	3,00	3,00	3,00
O6	0,25	0,33	0,50	0,50	0,50	1,00	2,00	3,00	3,00	3,00
O7	0,20	0,25	0,33	0,50	0,50	0,50	1,00	2,00	2,00	2,00
O8	0,17	0,25	0,33	0,33	0,33	0,33	0,50	1,00	2,00	2,00
O9	0,17	0,20	0,33	0,33	0,33	0,33	0,50	0,50	1,00	2,00
O10	0,17	0,20	0,33	0,33	0,33	0,33	0,50	0,50	0,50	1,00
Сума	3,12	6,40	8,83	12,50	14,00	15,50	20,50	26,00	28,50	30

Джерело: розроблено автором

Таблиця Б.7

Нормалізована матриця (Можливості)

	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	Сер.арифм
O1	0,32	0,47	0,34	0,32	0,29	0,26	0,24	0,23	0,21	0,20	0,29
O2	0,11	0,16	0,23	0,24	0,21	0,19	0,20	0,15	0,18	0,17	0,18
O3	0,11	0,08	0,11	0,16	0,14	0,13	0,15	0,12	0,11	0,10	0,12
O4	0,08	0,05	0,06	0,08	0,14	0,13	0,10	0,12	0,11	0,10	0,10
O5	0,08	0,05	0,06	0,04	0,07	0,13	0,10	0,12	0,11	0,10	0,08
O6	0,08	0,05	0,06	0,04	0,04	0,06	0,10	0,12	0,11	0,10	0,07
O7	0,06	0,04	0,04	0,04	0,04	0,03	0,05	0,08	0,07	0,07	0,05
O8	0,05	0,04	0,04	0,03	0,02	0,02	0,02	0,04	0,07	0,07	0,04
O9	0,05	0,03	0,04	0,03	0,02	0,02	0,02	0,02	0,04	0,07	0,03
O10	0,05	0,03	0,04	0,03	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,03	0,03
Сума	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1	

Джерело: розроблено автором

Таблиця Б.8

Матриця парних порівнянь (Загрози)

	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10
T1	1,00	2,00	3,00	4,00	4,00	4,00	5,00	6,00	6,00	6,00
T2	0,50	1,00	2,00	3,00	3,00	3,00	4,00	5,00	5,00	5,00
T3	0,33	0,50	1,00	2,00	3,00	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00
T4	0,25	0,33	0,50	1,00	2,00	2,00	2,00	3,00	3,00	3,00
T5	0,25	0,33	0,33	0,50	1,00	2,00	2,00	3,00	3,00	3,00
T6	0,25	0,33	0,33	0,50	0,50	1,00	2,00	2,00	2,00	2,00
T7	0,20	0,25	0,33	0,50	0,50	0,50	1,00	2,00	2,00	2,00
T8	0,17	0,20	0,25	0,33	0,33	0,50	0,50	1,00	2,00	2,00
T9	0,17	0,20	0,25	0,33	0,33	0,50	0,50	0,50	1,00	2,00
T10	0,17	0,20	0,25	0,33	0,33	0,50	0,50	0,50	0,50	1,00
Сума	3,28	5,35	8,25	12,50	15,00	17,00	20,50	27,00	28,50	30

Джерело: розроблено автором

Таблиця Б.9

Нормалізована матриця (Можливості)

	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10	Сер.арифм
T1	0,30	0,37	0,36	0,32	0,27	0,24	0,24	0,22	0,21	0,20	0,27
T2	0,15	0,19	0,24	0,24	0,20	0,18	0,20	0,19	0,18	0,17	0,19
T3	0,10	0,09	0,12	0,16	0,20	0,18	0,15	0,15	0,14	0,13	0,14
T4	0,08	0,06	0,06	0,08	0,13	0,12	0,10	0,11	0,11	0,10	0,09
T5	0,08	0,06	0,04	0,04	0,07	0,12	0,10	0,11	0,11	0,10	0,08
T6	0,08	0,06	0,04	0,04	0,03	0,06	0,10	0,07	0,07	0,07	0,06
T7	0,06	0,05	0,04	0,04	0,03	0,03	0,05	0,07	0,07	0,07	0,05
T8	0,05	0,04	0,03	0,03	0,02	0,03	0,02	0,04	0,07	0,07	0,04
T9	0,05	0,04	0,03	0,03	0,02	0,03	0,02	0,02	0,04	0,07	0,03
T10	0,05	0,04	0,03	0,03	0,02	0,03	0,02	0,02	0,02	0,03	0,03
Сума	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1	

Джерело: розроблено автором

МАТРИЦЯ ВЗАЄМОДІЇ ФАКТОРІВ SWOT-АНАЛІЗУ

Таблиця В.1

Чи дозволять сильні сторони скористатися перевагами нових можливостей? (1-так, 0-ні). Сильні сторони/Можливість

O/S	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	Вага	Кількість взаємодій	Зважена кількість взаємодій	Ранг
S1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	1	0,31	7	2,20	1
S2	1	1	1	0	1	0	1	0	1	0	0,19	6	1,14	2
S3	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0,15	3	0,44	4
S4	1	0	1	1	1	0	1	0	0	0	0,10	5	0,52	3
S5	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0,07	3	0,22	6
S6	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0,05	5	0,25	5
S7	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0,04	3	0,12	7
S8	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0,03	2	0,05	10
S9	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0,03	3	0,08	9
S10	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0,03	4	0,11	8
Вага	0,29	0,18	0,12	0,10	0,08	0,07	0,05	0,04	0,03	0,03				
Кількість взаємодій	7	2	5	4	8	2	8	1	2	2		82		
Зважена кількість взаємодій	2,01	0,37	0,60	0,38	0,68	0,15	0,41	0,04	0,07	0,06			9,89	
Ранг	1	6	3	5	2	7	4	10	8	9				

Джерело: розроблено автором

Таблиця В.2

Чи можуть внутрішні сильні сторони допомогти нейтралізувати або мінімізувати зовнішні загрози? (1-так, 0-ні). Сильні сторони/Загрози

T/S	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10	Вага	Кількість взаємодій	Зважена кількість взаємодій	Ранг
S1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0,31	3	0,94	1
S2	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0,19	3	0,57	2
S3	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0,15	2	0,29	5
S4	0	0	0	1	1	0	1	0	0	1	0,10	4	0,41	3
S5	0	0	1	1	1	0	1	0	0	0	0,07	4	0,30	4
S6	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0,05	3	0,15	7
S7	1	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0,04	4	0,16	6
S8	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0,03	2	0,05	8
S9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0,03	1	0,03	10
S10	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0,03	2	0,05	8
Вага	0,27	0,19	0,14	0,09	0,08	0,06	0,05	0,04	0,03	0,03				
Кількість взаємодій	1	1	1	4	7	0	5	1	1	7		56		
Зважена кількість взаємодій	0,27	0,19	0,14	0,38	0,57	0,00	0,26	0,04	0,03	0,20			5,05	
Ранг	3	6	7	2	1	10	4	8	9	5				

Джерело: розроблено автором

Таблиця В.3

Чи можуть внутрішні слабкості компанії завадити використати зовнішні можливості? (1-так, 0-ні). Слабкі сторони/Можливості

O/W	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	Вага	Кількість взаємодій	Зважена кількість взаємодій	Ранг
W1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0,32	6	1,91	1
W2	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0,19	7	1,35	2
W3	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0,14	6	0,83	3
W4	1	1	1	1	1	0	1	0	0	1	0,09	7	0,63	4
W5	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0,06	3	0,19	6
W6	1	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0,05	5	0,27	5
W7	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0,05	3	0,15	7
W8	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0,04	3	0,11	8
W9	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0,03	3	0,09	9
W10	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0,03	3	0,08	10
Вага	0,29	0,18	0,12	0,10	0,08	0,07	0,05	0,04	0,03	0,03				
Кількість взаємодій	7	5	5	5	6	1	6	3	3	5		92		
Зважена кількість взаємодій	2,01	0,91	0,60	0,48	0,51	0,07	0,31	0,12	0,10	0,14			10,87	
Ранг	1	2	3	5	4	10	6	8	9	7				

Джерело: розроблено автором

Таблиця В.4

Чи посилять виявлені слабкі сторони вплив загроз? (1-так, 0-ні). Слабкі сторони/Загрози

T/W	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10	Вага	Кількість взаємодій	Зважена кількість взаємодій	Ранг
W1	1	1	1	0	1	0	1	0	0	1	0,32	6	1,91	1
W2	0	0	1	1	1	1	0	1	0	1	0,19	6	1,16	2
W3	0	0	1	1	1	1	0	1	0	1	0,14	6	0,83	3
W4	1	1	0	1	1	0	0	0	1	1	0,09	6	0,54	4
W5	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0,06	3	0,19	6
W6	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0,05	5	0,27	5
W7	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0,05	1	0,05	10
W8	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0,04	3	0,11	7
W9	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0,03	2	0,06	8
W10	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0,03	2	0,05	9
Вага	0,27	0,19	0,14	0,09	0,08	0,06	0,05	0,04	0,03	0,03				
Кількість взаємодій	2	2	4	5	7	2	3	4	2	9		80		
Зважена кількість взаємодій	0,55	0,38	0,57	0,47	0,57	0,12	0,15	0,16	0,07	0,26			8,48	
Ранг	3	5	2	4	1	9	8	7	10	6				

Джерело: розроблено автором

Таблиця В.5

Чи можливості посилюють сильні сторони? (1-так, 0-ні).

Можливості/Сильні сторони

S/O	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	Вага	Кількість взаємодій	Зважена кількість взаємодій	Ранг
O1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0,29	6	1,73	1
O2	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0,18	3	0,55	2
O3	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0,12	3	0,36	4
O4	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0,10	3	0,29	5
O5	1	1	1	1	0	1	0	0	0	1	0,08	6	0,51	3
O6	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0,07	2	0,15	7
O7	1	1	0	1	1	0	1	0	0	0	0,05	5	0,26	6
O8	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0,04	1	0,04	9
O9	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0,03	1	0,03	10
O10	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0,03	3	0,09	8
Вага	0,31	0,19	0,15	0,10	0,07	0,05	0,04	0,03	0,03	0,03				
Кількість взаємодій	7	5	2	5	2	5	2	1	3	1		66		
Зважена кількість взаємодій	2,20	0,95	0,29	0,52	0,15	0,25	0,08	0,03	0,08	0,03			8,57	
Ранг	1	2	4	3	6	5	8	9	7	9				

Джерело: розроблено автором

Таблиця В.6

Чи можуть зовнішні загрози послабити існуючі сильні сторони?

(1-так, 0-ні). Загрози/Сильні сторони

S/T	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	Вага	Кількість взаємодій	Зважена кількість взаємодій	Ранг
T1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	1	0,27	7	1,92	1
T2	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0,19	6	1,15	2
T3	1	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0,14	5	0,71	3
T4	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0,09	3	0,28	4
T5	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0,08	3	0,25	5
T6	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0,06	1	0,06	10
T7	0	0	1	1	1	0	1	0	0	0	0,05	4	0,20	6
T8	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0,04	2	0,08	8
T9	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0,03	2	0,07	9
T10	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0,03	5	0,15	7
Вага	0,31	0,19	0,15	0,10	0,07	0,05	0,04	0,03	0,03	0,03				
Кількість взаємодій	4	3	5	9	6	6	3	0	0	2		76		
Зважена кількість взаємодій	1,26	0,57	0,74	0,93	0,45	0,30	0,12	0,00	0,00	0,05			9,28	
Ранг	1	4	3	2	5	6	7	9	9	8				

Джерело: розроблено автором

Таблиця В.7

Чи здатна кожна можливість допомогти подолати конкретну слабку сторону компанії (1-так, 0-ні). Можливості/Слабкі сторони

W/O	W1	W2	W3	W4	W5	W6	W7	W8	W9	W10	Вага	Кількість взаємодій	Зважена кількість взаємодій	Ранг
O1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0,29	1	0,29	3
O2	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0,18	3	0,55	1
O3	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0,12	2	0,24	6
O4	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0,10	3	0,29	4
O5	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0,08	3	0,25	5
O6	0	1	1	0	0	1	0	0	1	1	0,07	5	0,37	2
O7	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0,05	3	0,15	7
O8	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0,04	3	0,12	8
O9	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0,03	3	0,10	9
O10	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0,03	3	0,09	10
Вага	0,32	0,19	0,14	0,09	0,06	0,05	0,05	0,04	0,03	0,03				
Кількість взаємодій	2	4	5	1	1	1	3	6	3	3		58		
Зважена кількість взаємодій	0,64	0,77	0,69	0,09	0,06	0,05	0,15	0,22	0,09	0,08			5,30	
Ранг	3	1	2	7	9	10	5	4	6	8				

Джерело: розроблено автором

Таблиця В.8

Чи загрози посилять слабкі сторони? (1-так, 0-ні). Загрози/Слабкі сторони

W/T	W1	W2	W3	W4	W5	W6	W7	W8	W9	W10	Вага	Кількість взаємодій	Зважена кількість взаємодій	Ранг
T1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0,27	5	1,37	1
T2	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0,19	5	0,96	2
T3	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0,14	4	0,57	3
T4	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0,09	4	0,38	4
T5	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0,08	4	0,33	5
T6	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0,06	1	0,06	10
T7	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0,05	3	0,15	7
T8	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0,04	3	0,12	8
T9	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0,03	2	0,07	9
T10	0	1	1	0	0	1	1	0	1	1	0,03	6	0,17	6
Вага	0,32	0,19	0,14	0,09	0,06	0,05	0,05	0,04	0,03	0,03				
Кількість взаємодій	6	8	5	5	3	5	1	2	1	1		74		
Зважена кількість взаємодій	1,91	1,54	0,69	0,45	0,19	0,27	0,05	0,07	0,03	0,03			9,42	
Ранг	1	2	3	4	6	5	8	7	9	10				

Джерело: розроблено автором

Таблиця В.9

Розрахунок інтегральних показників стратегічного аналізу (SWOT/TOWS)

Комбінація	Висновки аналізу SWOT		Висновки аналізу TOWS		Підсумок SWOT/TOWS	
	Сума взаємодій	Сума добутків	Сума взаємодій	Сума добутків	Сума взаємодій	Сума добутків
Сильні сторони /Можливість	82	9,89	66	8,57	148	18,46
Сильні сторони /Загроза	56	5,05	76	9,28	132	14,33
Слабкі сторони /Можливість	92	10,87	58	5,30	150	16,18
Слабкі сторони /Загроза	80	8,48	74	9,42	154	17,90

Джерело: розроблено автором

ПОГЛИБЛЕНИЙ АНАЛІЗ ЦИФРОВОЇ ЕКОСИСТЕМИ ТА ВЕБ-АНАЛІТИКИ КОНКУРЕНТІВ

Таблиця Г.1

Порівняльна характеристика метрик веб-трафіку та джерел залучення аудиторії будівельних компаній (станом на серпень - жовтень 2025 р.)

Назва компанії	АМС БУД	ВІДБУДОВА	Свої Стіни	КРОСС-БУД
1	2	3	4	5
Посилання на сайт	https://www.amsremont.com.ua/	https://www.vidbydova.com.ua/	https://svoistiny.com.ua/	https://kross-bud.com.ua/
Загальна кількість відвідувань	4194	8758	2803	1018
Структура трафіку з пристроїв, %	Комп'ютер - 60,92% Телефон - 39,08%	Комп'ютер - 57,80 Телефон - 42,20	Комп'ютер - 61,98% Телефон - 38,02%	Комп'ютер - 53,03% Телефон - 46,97%
Глобальний рейтинг	#10,129,580	#5,331,249	н/д	н/д
Рейтинг в межах України	#124,088	#71,994	#151,619	н/д
Середня тривалість перебування на сайті	00:01:08	00:00:33	00:01:10	н/д
Показник відмов	32,56%	49,21%	46,64%	40,62%
Середня кількість відвіданих сторінок	2,69	2,09	2,48	1,01
Середня кількість відвідувань за вибраний період	1398	2919	934	339
Середня кількість унікальних відвідувачів	649	1509	429	169
Трафік в розрізі країн	Україна - 98,23% Словачина - 1,77%	Україна - 94,75% Німеччина - 5,25%	Україна - 100%	Україна - 100%
Структура каналів трафіку, %	Direct - 38,07% Organic - 42,79% Paid - 4,86% Referrals - 8,16% Display - 0,76% Social - 5,15% Email - 0,21%	Direct - 33,65% Organic - 57,29% Paid - 0,05% Referrals - 6,15% Display - 0,58% Social - 2,17% Email - 0,13%	Direct - 22,52% Organic - 63,89% Paid - н/д Referrals - 7,88% Display - 0,82% Social - 4,66% Email - 0,22%	Direct - 35,65% Organic - 44,17% Paid - 2,18% Referrals - 12,84% Display - 0,99% Social - 3,91% Email - 0,26%

Продовження табл. Г.1

	АМС БУД	ВІДБУДОВА	Свої Стіни	КРОСС-БУД
Брендований трафік	6%	0%	0%	н/д
Не брендований трафік	94%	100%	100%	н/д
ТОП ключових слів в органічному пошуку (слова+%)	амс буд - 64,71% ремонт магазинів кийв - 17,65% тендер на ремонт офісів - 5,88% тендери на ремонт приміщень - 5,88% смет расходы - 5,88%	будівельна компанія - 20,51% до якої години можна робити ремонт в тернополі - 20,51% ремонт в старых квартирах панельках современная классика - 20,51% ремонт коммерческой недвижимости в военное время - 12,82% интерьерные стили - 7,69%	комната предичстоая вид спереди - 85.71% калькулятор вартості ремонту - 14.29% ремонт під ключ - 0%	н/д
Чи користується компанія платним пошуком (PPC)? (+/-)	так	ні	ні	ні
ТОП ключових слів в платному пошуку (слова+%) якщо компанія використовує PPC	амс буд - 44,44% ремонт больниц - 11,11% ремонт під ключ кийв - 11,11% внутренняя отделка помещений запорожье - 11,11% ams bud - 11,11%	н/д	н/д	н/д
ТОП вебсайтів – рефералів (сайт+%)	online.seranking.com - 44,26% 121217.keepincrm.com - 31,36% ideadigital.worksection.com - 20,90% mukachevo.net - 3,48%	myremont.in.ua -100%	н/д	н/д
в т.ч. із соціальних мереж (% з яких саме мереж)	instagram.com - 71,43% youtube.com - 28,57%	н/д	н/д	н/д

Джерело: розроблено автором за даними [49].

ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ ТОВ «АМС БУД» ЗА 2022 РІК

Додаток 2
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку
25 "Спрощена фінансова звітність" (пункт 4 розділу І)

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Фінансова звітність мікропідприємства

Підприємство	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "АМС БУД"	Дата(рік,місяць,число)	2023	01	01
Територія	Харківська	за ЄДРПОУ	39556898		
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КАТОТГ 1	UA631202700104234 79		
Вид економічної діяльності	Будівництво житлових і нежитлових будівель	за КОПФГ	240		
Середня кількість працівників, осіб	12	за КВЕД	41.20		
Одиниця виміру:	тис. грн. з одним десятковим знаком				
Адреса, телефон	проспект Московський, буд. 140Г1, м. ХАРКІВ, 61060, УКРАЇНА		0507280185		

1. Баланс на
на 31 грудня 2022 р.

Форма № 1-мс

Код за ДКУД 1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Основні засоби :	1010	768,1	768,1
первісна вартість	1011	908,2	913,9
знос	1012	(140,1)	(145,8)
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	768,1	768,1
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	7 593,0	9 007,4
Поточна дебіторська заборгованість	1155	366,7	200,7
Гроші та їх еквіваленти	1165	228,8	421,6
Інші оборотні активи	1190	454,9	510,7
Усього за розділом II	1195	8 643,4	10 140,4
Баланс	1300	9 411,5	10 908,5

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Капітал	1400	20,0	20,0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	3 162,0	3 550,9
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	3 182,0	3 570,9
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
товари, роботи, послуги	1615	639,3	875,8
розрахунками з бюджетом	1620	204,6	96,5
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	5 385,6	6 365,3
Усього за розділом III	1695	6 229,5	7 337,6
Баланс	1900	9 411,5	10 908,5

2. Звіт про фінансові результати
за _____ Рік 2022

Форма № 2-мс
Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	8 106,2	15 361,8
Інші доходи	2160	0,2	0,4
Разом доходи (2000 +2160)	2280	8 106,4	15 362,2
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(7 004,0)	(12 998,7)
Інші витрати	2165	(628,1)	(1 352,3)
Разом витрати (2050 +2165)	2285	(7 632,1)	(14 351,0)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	474,3	1 011,2
Податок на прибуток	2300	(85,4)	(182,0)
Витрати (доходи), які зменшують (збільшують) фінансовий результат після оподаткування	2310	-	-
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300 – (+) 2310)	2350	388,9	829,2

ЕП
ПАНЧЕНКО
ЮРІЙ
ВОЛОДИМИР
ОВИЧ

Керівник

(підпис)

ПАНЧЕНКО ЮРІЙ ВОЛОДИМИРОВИЧ

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

(ініціали, прізвище)



¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад

ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ ТОВ «АМС БУД» ЗА 2023 РІК

Додаток 2
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку
25 "Спрощена фінансова звітність" (пункт 4 розділу I)

Фінансова звітність мікропідприємства

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Підприємство	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "АМС БУД"	Дата(рік,місяць,число)	2024 01 01
Територія	Харківська	за ЄДРПОУ	39556898
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КАТОТТГ ¹	UA631262706104234 79
Вид економічної діяльності	Будівництво житлових і нежитлових будівель	за КОПФГ	240
Середня кількість працівників, осіб	13	за КВЕД	41.20
Одиниця виміру:	тис. грн. з одним десятковим знаком		
Адреса, телефон	проспект Героїв Харкова, буд. 140/1, м. ХАРКІВ, 61060, Україна		0507280185

1. Баланс на 31 грудня 2023 р. Форма № 1-мс Код за ДКУД 1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Основні засоби :	1010	768,1	2 258,6
первісна вартість	1011	913,9	2 470,9
знос	1012	(145,8)	(212,3)
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	768,1	2 258,6
II. Оборотні активи			
Заласи	1100	9 007,4	7 220,5
Поточна дебіторська заборгованість	1155	200,7	1 457,1
Гроші та їх еквіваленти	1165	421,6	2 429,1
Інші оборотні активи	1190	510,7	593,8
Усього за розділом II	1195	10 140,4	11 700,5
Баланс	1300	10 908,5	13 959,1

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Капітал	1400	20,0	20,0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	3 550,9	4 632,1
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	3 570,9	4 652,1
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
товари, роботи, послуги	1615	875,8	1 974,8
розрахунками з бюджетом	1620	96,5	316,7
розрахунками зі страхування	1625	-	32,8
розрахунками з оплати праці	1630	-	121,1
Інші поточні зобов'язання	1690	6 365,3	6 861,6
Усього за розділом III	1695	7 337,6	9 307,0
Баланс	1900	10 908,5	13 959,1

2. Звіт про фінансові результати
за _____ Рік 2023

Форма № 2-мс
Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	24 748,1	8 106,2
Інші доходи	2160	3,5	0,2
Разом доходи (2000 +2160)	2280	24 751,6	8 106,4
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(22 298,6)	(7 004,0)
Інші витрати	2165	(1 134,5)	(628,1)
Разом витрати (2050 +2165)	2285	(23 433,1)	(7 632,1)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	1 318,5	474,3
Податок на прибуток	2300	(237,3)	(85,4)
Витрати (доходи), які зменшують (збільшують) фінансовий результат після оподаткування	2310	-	-
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300 – (+) 2310)	2350	1 081,2	388,9

ЕП
ПАНЧЕНКО
ЮРІЙ
ВОЛОДИМИР
ОВИЧ

Керівник _____ (підпис)

Головний бухгалтер _____ (підпис)

Панченко Юрій Володимирович _____
(ініціали, прізвище)

_____ (ініціали, прізвище)



¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад

ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ ТОВ «АМС БУД» ЗА 2024 РІК

Додаток 2
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку
25 "Спрощена фінансова звітність" (пункт 4 розділу I)

Фінансова звітність мікропідприємства



Підприємство	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "АМС БУД"	Дата(рік,місяць,число)	2025	01	01
Територія	Харківська	за ЄДРПОУ	39556898		
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КАТОТТГ 1	UA63120270010423479		
Вид економічної діяльності	Будівництво житлових і нежитлових будівель	за КОПФГ	240		
Середня кількість працівників, осіб	13	за КВЕД	41.20		
Одиниця виміру:	тис. грн. з одним десятковим знаком				
Адреса, телефон	проспект Героїв Харкова, буд. 140/1, м. ХАРКІВ, 61060, Україна				

1. Баланс на
на 31 грудня 2024 р.

Форма № 1-мс

Код за ДКУД 1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Основні засоби :	1010	2 258,6	4 339,6
первісна вартість	1011	2 470,9	7 999,0
знос	1012	(212,3)	(3 659,4)
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	2 258,6	4 339,6
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	7 220,5	13 310,0
Поточна дебіторська заборгованість	1155	1 457,1	5 469,7
Гроші та їх еквіваленти	1165	2 429,1	8 479,7
Інші оборотні активи	1190	593,8	4 207,8
Усього за розділом II	1195	11 700,5	31 467,2
Баланс	1300	13 959,1	35 806,8

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Капітал	1400	20,0	20,0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	4 632,1	8 308,9
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	4 652,1	8 328,9
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	-	470,8
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
товари, роботи, послуги	1615	1 974,8	4 916,9
розрахунками з бюджетом	1620	316,7	1 251,4
розрахунками зі страхування	1625	32,8	3,4
розрахунками з оплати праці	1630	121,1	20,8
Інші поточні зобов'язання	1690	6 861,6	20 814,6
Усього за розділом III	1695	9 307,0	27 007,1
Баланс	1900	13 959,1	35 806,8

2. Звіт про фінансові результати
за _____ Рік 2024 _____

Форма № 2-мс
Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	81 036,7	24 748,1
Інші доходи	2160	738,8	3,5
Разом доходи (2000 +2160)	2280	81 775,5	24 751,6
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(70 332,1)	(22 298,6)
Інші витрати	2165	(6 959,5)	(1 134,5)
Разом витрати (2050 +2165)	2285	(77 291,6)	(23 433,1)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	4 483,9	1 318,5
Податок на прибуток	2300	(807,1)	(237,3)
Витрати (доходи), які зменшують (збільшують) фінансовий результат після оподаткування	2310	-	-
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300 – (+) 2310)	2350	3 676,8	1 081,2

ЕП
ПАНЧЕНКО
ЮРІЙ
ВОЛОДИМИР
ОВИЧ

Панченко Юрій Володимирович

(ініціали, прізвище)

Керівник _____

(підпис)

Головний бухгалтер _____

(підпис)

(ініціали, прізвище)



¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад

ЗГОДА здобувача(чки) освіти Державного університету економіки і технологій
про перевірку кваліфікаційної роботи на прояви академічного плагіату та
розміщення в Репозитарії ДУЕТ

Я, Полтавець Дар'я Дмитрівна, підтримую політику Державного університету економіки і технологій з академічної доброчесності і відкритого доступу. Стверджую, що кваліфікаційна магістерська (бакалаврська) робота (назва роботи повністю) виконана самостійно та не містить академічного плагіату. Я не надавав(ла) і не одержував(ла) недозволену допомогу під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають покликання на відповідне джерело.

Із чинним Положенням про запобігання та виявлення академічного плагіату в роботах здобувачів вищої освіти Державного університету економіки і технологій ознайомлений(а). Чітко усвідомлюю, що в разі виявлення у кваліфікаційній роботі порушення норм академічної доброчесності робота не допускається до захисту або оцінюється незадовільно.

Також я поінформований(на), що відповідно до пункту 5.8 «Положення про Репозитарій (електронну базу даних) Державного університету економіки і технологій» згадана робота буде розміщена в Електронному архіві Університету (Репозитарії ДУЕТ) та ознайомлений(на) з умовами такого розміщення.

Дата

Підпис