

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ
ІННОВАЦІЙНОЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

**на тему: «УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ
ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА»**

**здобувача освіти за ОС «бакалавр»
денної форми навчання**

**галузь знань 07 «УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»
спеціальність 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»
освітньо-професійна програма «МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ»**

КУЛІНЦОВОЇ МАРІЇ ЮРІЇВНИ

**Науковий керівник:
к.е.н., доцент Фірсова Світлана Германівна**

Рекомендовано до захисту
на засіданні кафедри менеджменту
інноваційної та інвестиційної діяльності
протокол №17 від 11 червня 2026 р.

В. о. завідувача кафедри:

_____ доцент Фірсова С. Г.

Київський національний університет імені Тараса Шевченка
Економічний факультет
Кафедра менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності

«Затверджую»

В. о. завідувача кафедри менеджменту інноваційної та
інвестиційної діяльності, доц. Фірсова С. Г.
«10» жовтня 2025 р.

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу бакалавра
здобувача освіти за ОС «бакалавр» денної форми навчання
галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальність 073 «Менеджмент»
освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій»
КУЛІНЦОВОЇ МАРІЇ ЮРІЇВНИ

1. Тема роботи: «Управління маркетинговою діяльністю промислового підприємства» затверджена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності, **протокол №3 від 10.10. 2025 р.**

2. Строк завершення роботи: **10.06.2026**

3. Підсумковий передзахист роботи: **03.06.2026**

4. Предмет дослідження: теоретико-методичні засади та прикладний інструментарій управління маркетинговою діяльністю промислового підприємства ПП «Поліграфіст ПЛЮС» на ринку паперової та картонної упаковки.

5. Об'єкт дослідження: процеси управління маркетинговою діяльністю промислового підприємства в умовах дії воєнного стану в Україні.

6. Мета і завдання дослідження:

Мета – розкриття теоретичних і практичних аспектів управління маркетинговою діяльністю промислового підприємства, а також розробка стратегічної програми вдосконалення маркетингу ПП «Поліграфіст ПЛЮС» на ринку паперової та картонної упаковки в умовах воєнного стану та євроінтеграційних перетворень.

Завдання:

6.1 вивчити теоретичні підходи до визначення сутності та особливостей управління маркетинговою діяльністю промислового підприємства в умовах воєнного стану;

6.2 описати методичний інструментарій управління маркетинговою діяльністю промислового підприємства: модель п'яти сил Портера, матрицю Ансоффа, SWOT-аналіз, метод TOPSIS та ABC-XYZ аналіз;

- 6.3 встановити особливості функціонування ринку паперової та картонної упаковки України в умовах повномасштабного воєнного стану;
- 6.4 визначити конкурентну позицію ПП «Поліграфіст ПЛЮС» на основі моделі Портера та провести комплексний SWOT/TOWS-аналіз маркетингового потенціалу підприємства;
- 6.5 вивести залежність між ефективністю збутової системи підприємства та тривалістю циклу B2B-угоди й співвідношенням показників CLV:CAC;
- 6.6 сформулювати стратегічні орієнтири виходу підприємства на ринок ЄС на основі TOPSIS-аналізу альтернативних ринків та розробити дорожню карту FSC-сертифікації;
- 6.7 розробити організаційно-методичне забезпечення модернізації маркетингу підприємства, що включає впровадження CRM-системи, стратегію LinkedIn Social Selling та трирівневу модель Account-Based Marketing;
- 6.8 узагальнити результати дослідження та оцінити економічну ефективність запропонованої стратегічної програми за показниками ROI та строком окупності інвестицій.

Календарний план виконання завдання

№	Зміст виконаної роботи	Строки виконання	Відмітка керівника про виконання
1.	Вибір теми бакалаврської роботи	жовтень 2025	
2.	Затвердження теми бакалаврської роботи	жовтень 2025	
3.	Розробка плану виконання роботи і узгодження його з науковим керівником	листопад - грудень 2025	
4.	Пошук інформаційних та наукових джерел для написання першого розділу, робота над першим розділом	грудень 2025 - лютий 2026	
5.	Оформлення першого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	лютий - березень 2026	
6.	Пошук інформаційних матеріалів і робота над другим розділом	березень - квітень 2026	
7.	Оформлення другого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	квітень 2026	
8.	Підготовка третього (конструктивного) розділу	травень 2026	
9.	Попередній передзахист роботи	22.05.2026	
10.	Доопрацювання та остаточне оформлення роботи з урахуванням пропозицій попереднього захисту і зауважень наукового керівника	травень 2026	
11.	Підсумковий передзахист роботи Остаточне затвердження змісту та структури роботи.	03.06.2026	
12.	Усунення зауважень, що були зроблені на підсумковому передзахисті роботи	Травень-червень 2026	
13.	Завершення написання роботи	10.06.2026	
14.	Перевірка роботи на плагіат	червень 2026	
15.	Зовнішнє рецензування бакалаврської роботи	червень 2026	
16.	Рекомендація бакалаврської роботи до захисту на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності	червень 2026	

ЗМІСТ

ЗМІСТ.....	2
ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1 Сутність та особливості управління маркетинговою діяльністю промислового підприємства в умовах воєнного стану.....	7
1.2 Методичний інструментарій управління маркетинговою діяльністю промислового підприємства.....	13
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПП «ПОЛІГРАФІСТ ПЛЮС».....	24
2.1 Характеристика діяльності ПП «Поліграфіст ПЛЮС» на ринку паперової та картонної упаковки.....	24
2.2 Діагностика маркетингової діяльності ПП «Поліграфіст ПЛЮС».....	32
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНА ПРОГРАМА ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПП «ПОЛІГРАФІСТ ПЛЮС» НА РИНКУ ПАПЕРОВОЇ ТА КАРТОННОЇ УПАКОВКИ.....	43
3.1 Обґрунтування цільових сегментів для виходу на ринок Європейського Союзу.....	43
3.2 Оцінювання ефективності реалізації стратегічної програми модернізації маркетингової діяльності підприємства.....	47
ВИСНОВКИ.....	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	64
ДОДАТКИ.....	73
АНОТАЦІЇ.....	84

ВСТУП

Повномасштабна збройна агресія РФ проти України докорінно змінила умови функціонування вітчизняної переробної промисловості. Підприємства змушені одночасно долати операційні виклики воєнного часу та шукати нові джерела зростання в умовах трансформованого попиту. Показово, що саме в такому середовищі виробники паперової та картонної упаковки виявилися в зоні стійкого попиту: незамінність пакувального матеріалу для харчової, фармацевтичної та гуманітарної сфер перетворює цей сегмент на один із небагатьох, де кризовий контекст подекуди стимулює ділову активність.

Проблема управління маркетинговою діяльністю промислового підприємства набуває особливої гостроти з огляду на євроінтеграційний вектор розвитку України. Набрання чинності Регламенту ЄС щодо пакування та відходів пакування (PPWR) формує прямий попит на сертифіковану картонну упаковку на ринках ЄС і відкриває нові ринкові можливості для вітчизняних виробників. За таких умов ефективна маркетингова стратегія здатна поєднати антикризову гнучкість на внутрішньому ринку із проактивним виходом на нові ринки. Недостатня розробленість комплексного науково-практичного інструментарію для такого поєднання стосовно підприємств пакувальної галузі в умовах воєнного стану та євроінтеграції і зумовила вибір теми кваліфікаційної роботи.

Класичні засади маркетингового менеджменту, систематизовані у працях Ф. Котлера та К. Келлера, сформували загальновизнану концептуальну рамку управління маркетинговою діяльністю підприємства. Разом із тим ці роботи створювалися з орієнтацією на стабільне ринкове середовище розвинених економік і не містять механізмів, придатних для умов збройного конфлікту, коли горизонт планування скорочується до кількох тижнів, а пріоритети маркетингової функції радикально переосмислюються.

Стратегічний аналіз галузевого середовища традиційно спирається на модель п'яти конкурентних сил М. Портера і матрицю «продукт-ринок» І.

Ансоффа - інструменти з доведеною аналітичною цінністю, широко застосовувані у стратегічному менеджменті. Однак, обидві концепції розроблялися для умов прогнозованого зовнішнього середовища і потребують критичної адаптації, коли форс-мажорні чинники здатні одномоментно нівелювати будь-яку ринкову перевагу.

Специфіку промислового B2B-маркетингу, зокрема колективний характер закупівельних рішень та значущість довгострокових відносин із клієнтами, досліджували Ф. Уебстер, Г. Вільям та інші. Концепцію Account-Based Marketing як інструмент концентрації ресурсів на клієнтах із максимальною довічною цінністю розробили Б. Бьорджесс та Д. Манн, однак їхні роботи не адаптовані до умов малих промислових підприємств із обмеженим маркетинговим бюджетом. Методологію оцінювання ефективності маркетингу через показники CLV та CAC розроблено у працях В. Кумара та Д. Рейнартца, проте практичні нормативи для B2B-підприємств пакувальної галузі України у цих роботах відсутні.

Серед вітчизняних науковців Б. С. Ватченко та Р. С. Шаранов дослідили трансформацію управлінських систем промислових підприємств в умовах воєнного стану, зафіксувавши тенденцію до централізації та переорієнтації зусиль із нарощення клієнтської бази на збереження наявної. Разом із тим ці напрацювання охоплюють переважно антикризовий аспект і не формують інтегрованої методики, яка б одночасно вирішувала завдання стабілізації внутрішнього ринку та підготовки до виходу на ринки ЄС. Таким чином, в існуючій науковій літературі бракує комплексних досліджень, у яких стратегічні методи аналізу поєднувалися б із тактичними інструментами цифрової трансформації збуту у контексті підприємств пакувальної галузі в умовах воєнного стану.

Метою кваліфікаційної роботи є розкриття теоретичних і практичних аспектів управління маркетинговою діяльністю промислового підприємства, а також розробка стратегічної програми вдосконалення маркетингу ПП

«Поліграфіст ПЛЮС» на ринку паперової та картонної упаковки в умовах воєнного стану та євроінтеграційних перетворень.

Для досягнення поставленої мети було поставлено та вирішено такі завдання:

- вивчити теоретичні підходи до визначення сутності та особливостей управління маркетинговою діяльністю промислового підприємства в умовах воєнного стану;
- описати методичний інструментарій управління маркетинговою діяльністю промислового підприємства: модель п'яти сил Портера, матрицю Ансоффа, SWOT-аналіз, метод TOPSIS та ABC-XYZ аналіз;
- встановити особливості функціонування ринку паперової та картонної упаковки України в умовах повномасштабного воєнного стану;
- визначити конкурентну позицію ПП «Поліграфіст ПЛЮС» на основі моделі Портера та провести комплексний SWOT/TOWS-аналіз маркетингового потенціалу підприємства;
- вивести залежність між ефективністю збутової системи підприємства та тривалістю циклу B2B-угоди й співвідношенням показників CLV:CAC;
- сформулювати стратегічні орієнтири виходу підприємства на ринок ЄС на основі TOPSIS-аналізу альтернативних ринків та розробити дорожню карту FSC-сертифікації;
- розробити організаційно-методичне забезпечення модернізації маркетингу підприємства, що включає впровадження CRM-системи, стратегію LinkedIn Social Selling та трирівневу модель Account-Based Marketing;
- узагальнити результати дослідження та оцінити економічну ефективність запропонованої стратегічної програми за показниками ROI та строком окупності інвестицій.

Об'єктом дослідження є процеси управління маркетинговою діяльністю промислового підприємства в умовах дії воєнного стану в Україні.

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади та прикладний інструментарій управління маркетинговою діяльністю промислового

підприємства ПП «Поліграфіст ПЛЮС» на ринку паперової та картонної упаковки.

У роботі застосовано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів: аналізу й синтезу, структурно-функціональний, порівняльний аналіз, метод експертних оцінок, математично-статистичні методи (ABC-XYZ, TOPSIS), метод нормативного прогнозування.

Практична цінність роботи полягає у розробці стратегічної програми маркетингової трансформації ПП «Поліграфіст ПЛЮС», що включає впровадження CRM-системи KeyCRM, трирівневу ABM-модель, стратегію LinkedIn Social Selling та дорожню карту FSC-сертифікації. Програма є готовою до впровадження і передбачає скорочення тривалості комерційного циклу вдвічі, системне залучення нових корпоративних клієнтів та вихід на ринки ЄС.

Основні положення, висновки та рекомендації кваліфікаційної роботи проходили апробацію на XXIV Міжнародній науково-практичній конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Шевченківська весна 2026. Економічна резильєнтність в умовах глобальної полікризи» (м. Київ, 2026) - доповідь на тему: «Цифрова трансформація менеджменту виробничого підприємства в умовах полікризи» (Додаток А1); IV Всеукраїнській науково-практичній конференції молодих учених та студентів «Домінанти соціально-економічного розвитку України у нових реаліях» (м. Київ, КНУТД, 2026) - доповідь на тему: «Цифрова трансформація каналів збуту промислового підприємства» (Додаток А2).

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та особливості управління маркетинговою діяльністю промислового підприємства в умовах воєнного стану

Маркетингова діяльність є ключовою функціональною підсистемою сучасного підприємства, що забезпечує узгодженість між ринковим попитом та виробничою пропозицією. В умовах динамічного та висококонкурентного ринкового середовища ефективне управління маркетинговою діяльністю перетворюється на визначальний чинник конкурентоспроможності та довгострокового розвитку суб'єктів господарювання. Особливої важливості це питання набуває для промислових підприємств, що функціонують у B2B-сегменті та зазнають одночасного впливу технологічних, регуляторних та макроекономічних трансформацій.

У науковій літературі відсутнє єдине загальноприйняте визначення поняття «управління маркетинговою діяльністю підприємства». Більшість дослідників розглядають його як системний, цілеспрямований процес аналізу ринкового середовища, планування, реалізації та контролю комплексу маркетингових заходів з метою досягнення поставлених цілей підприємства за умов задоволення потреб цільових споживачів. У класичній концепції Ф. Котлера та К. Келлера управління маркетингом трактується як мистецтво та наука вибору цільових ринків, залучення, утримання й розширення клієнтської бази шляхом створення, пропонування та вільного обміну продуктами, які мають цінність для споживача [28, с. 22].

Управління маркетинговою діяльністю як система реалізується через виконання взаємопов'язаних управлінських функцій: аналітичної, що охоплює дослідження ринку, конкурентного середовища та споживчої поведінки; стратегічної, що включає розроблення маркетингової стратегії,

сегментацію та позиціонування; операційної, пов'язаної з управлінням комплексом маркетингу (продукт, ціна, місця продажу, просування); та контрольної, що передбачає оцінювання ефективності маркетингових заходів за системою ключових показників ефективності [28, с. 89]. Злагоджена реалізація цих функцій забезпечує підприємству стійку ринкову позицію та здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Промислові підприємства - це суб'єкти господарювання, основна діяльність яких полягає у перетворенні сировини, матеріалів або напівфабрикатів на продукти виробничого або споживчого призначення. Відповідно до Господарського кодексу України, підприємство є самостійним суб'єктом господарювання, створеним компетентним органом державної влади або органом місцевого самоврядування, або іншими суб'єктами для задоволення суспільних та особистих потреб шляхом систематичного здійснення виробничої, науково-дослідної, торговельної, іншої господарської діяльності [2]. Маркетингова діяльність промислового підприємства орієнтована насамперед на організаційних споживачів, що формує специфіку так званого промислового, або B2B-маркетингу.

Промисловий маркетинг суттєво відрізняється від споживчого за низкою ключових характеристик. По-перше, рішення про закупівлю приймається не однією особою, а колективним суб'єктом - закупівельним центром, до якого входять особи, які ухвалюють рішення, впливають на нього, безпосередньо закупають та використовують продукт [43, с. 41]. По-друге, цикл угоди є значно тривалішим - від декількох тижнів до декількох місяців, - оскільки передбачає технічне погодження, виробництво тестових зразків та переговорний процес. По-третє, критерії вибору постачальника є раціональними: якість продукції, надійність поставок, технічна підтримка, загальна вартість володіння та репутація компанії на ринку [43, с. 43]. По-четверте, попит на промислову продукцію є похідним - він залежить від попиту на кінцеву продукцію клієнта, що ускладнює прогнозування та планування виробництва.

Особливе значення у промисловому маркетингу набуває концепція відносин, що передбачає побудову тривалих, взаємовигідних партнерських зв'язків між постачальником і клієнтом. На відміну від транзакційного підходу, орієнтованого на разовий продаж, маркетинг відносин акцентує на утриманні клієнтів, підвищенні їх довічної цінності (CLV) та перетворенні задоволених клієнтів на «адвокатів бренду» [28, с. 156]. Для підприємства з матеріаломістким позамовним виробництвом, де кожне замовлення має унікальні параметри, персоналізована взаємодія з клієнтом є не просто маркетинговою перевагою, а необхідною умовою успішного виконання технічного завдання.

В умовах повномасштабної збройної агресії РФ проти України, що триває з лютого 2022 року, управління маркетинговою діяльністю промислових підприємств набуло нових, раніше не описаних у вітчизняній науковій літературі характеристик. Дослідженнями Б. С. Ватченка та Р. С. Шаранова встановлено, що в умовах воєнного стану система управління підприємством зазнає трансформацій у бік більшої централізації задля оперативного реагування на блекаути, логістичні розриви та різкі зміни структури попиту [21, с. 40]. Маркетингова функція при цьому суттєво переорієнтовується: пріоритетним завданням стає утримання існуючих клієнтів та гарантування безперервності постачань, а не агресивне залучення нових. Такий підхід дістав назву антикризового маркетингового менеджменту.

До ключових особливостей управління маркетинговою діяльністю промислових підприємств в умовах воєнного стану досліджено такі. По-перше, трансформація структури попиту: пріоритет надається продукції критичного призначення - пакуванню для харчових, медичних та гуманітарних вантажів. По-друге, посилення ринкової влади постачальників сировини, ціни на яку прив'язуються до курсу іноземних валют, що суттєво ускладнює прогнозування собівартості та формування стабільних цінових пропозицій. По-третє, скорочення горизонту стратегічного планування та

підвищення вимог до гнучкості й адаптивності маркетингових стратегій. По-четверте, прискорення переходу до цифрових каналів комунікації та продажів у зв'язку з фізичними обмеженнями пересування та заходами безпеки [21, с. 41]. По-п'яте, зростання соціальної відповідальності підприємств, що виготовляють продукцію для волонтерських та гуманітарних організацій, як чинника формування репутації та лояльності клієнтів.

Водночас воєнний стан відкрив для окремих галузей нові ринкові можливості. Поліграфічна та пакувальна промисловість виявилась критично важливою для забезпечення безперервності постачань продуктів харчування та медикаментів, оскільки будь-яке виробництво товарів народного споживання потребує надійного пакування. Підприємства, що зберегли виробничі потужності та диверсифікували клієнтську базу, демонструють значний приріст доходів навіть в умовах загальної економічної турбулентності. Це підтверджує тезу про те, що гнучка маркетингова стратегія та здатність швидко переорієнтуватися на нові ринкові ніші є вирішальними чинниками виживання підприємства в умовах кризи [21, с. 43].

Нормативно-правове регулювання маркетингової та господарської діяльності підприємств в Україні формує багаторівневу систему, що охоплює конституційний, кодифікований, законодавчий та підзаконний рівні. Засади підприємницької діяльності та захист свободи господарювання гарантуються статтями 42 та 44 Конституції України, що встановлюють право кожного на підприємницьку діяльність і заборону недобросовісної конкуренції [1]. Конституційні норми є фундаментом, на якому ґрунтується вся система галузевого законодавства, що регулює маркетингову діяльність.

Базові принципи провадження господарської діяльності, укладення комерційних угод та захисту прав власності регулюються Господарським кодексом України від 16.01.2003 № 436-IV та Цивільним кодексом України від 16.01.2003 № 435-IV [2; 3]. ГКУ визначає загальні засади господарювання, правовий статус суб'єктів господарювання, порядок укладення господарських договорів, відповідальність за порушення

зобов'язань, а також принципи державного регулювання економіки. Норми ЦКУ застосовуються при регулюванні цивільно-правових відносин, зокрема під час укладення договорів купівлі-продажу, поставки, надання послуг з корпоративними клієнтами в рамках B2B-маркетингу.

Правовою основою функціонування підприємств в умовах надзвичайних обставин є Закон України «Про правовий режим воєнного стану» від 12.05.2015 № 389-VIII [11]. Відповідно до нього, органи державної влади наділяються особливими повноваженнями щодо регулювання господарської діяльності, зокрема у сфері ціноутворення та матеріально-технічного постачання. Закон передбачає можливість встановлення обмежень на окремі економічні права суб'єктів господарювання, що безпосередньо впливає на гнучкість цінової та збутової стратегії промислового підприємства.

Захист конкурентного середовища як фундаментальної умови ефективного функціонування маркетингу забезпечується Законом України «Про захист економічної конкуренції» від 11.01.2001 № 2210-III [5]. Закон забороняє антиконкурентні узгоджені дії учасників ринку, зловживання монопольним становищем, а також антиконкурентні дії органів влади. У контексті маркетингової діяльності це означає, що підприємства не можуть штучно занижувати ціни задля витіснення конкурентів (демпінг), координувати цінову політику з іншими учасниками ринку або поширювати недостовірну інформацію про конкурентів.

Маркетингові комунікації та рекламна діяльність регулюються Законом України «Про рекламу» від 03.07.1996 № 270/96-ВР [13], що встановлює вимоги до достовірності, доброчесності та відповідності рекламних матеріалів. Закон забороняє неправдиву рекламу, приховану рекламу, порівняльну рекламу, що дискредитує конкурентів, та рекламу, спрямовану на обдурювання споживачів. Особливе значення ці норми мають при розробці комунікаційних матеріалів для просування продукції на ринку B2B, де

конкретні технічні характеристики та переваги продукту є центральним елементом комерційної пропозиції.

Питання захисту персональних даних клієнтів, що накопичуються в системах CRM та використовуються в цифровому маркетингу, регулюються Законом України «Про захист персональних даних» від 01.06.2010 № 2297-VI [6]. Закон встановлює вимоги до порядку збирання, зберігання, обробки та використання персональних даних фізичних осіб, зокрема контактних даних менеджерів клієнтських організацій. Дотримання цих вимог є обов'язковою умовою законного ведення бази контактів та здійснення цільових комунікацій у рамках B2B-маркетингу.

Зовнішньоекономічна складова маркетингової стратегії підприємства, зокрема експортна орієнтація на ринки Європейського Союзу, регулюється Митним кодексом України від 13.03.2012 № 4495-VI [4] та міжнародними правилами торгівлі Incoterms 2020 [7], що встановлюють стандартизовані умови поставок при укладанні зовнішньоторговельних контрактів. Водночас доступ до ринків ЄС для виробників пакувальної продукції суттєво змінюється у зв'язку з набранням чинності Регламентом ЄС щодо пакування та відходів пакування (Packaging and Packaging Waste Regulation, PPWR) - Regulation (EU) 2025/40 від 22 січня 2025 р., що застосовується з 12 серпня 2026 р. [15]. Регламент зобов'язує виробників забезпечити повну придатність упаковки до переробки та мінімізацію порожнього простору, що формує прямий попит на сертифіковану картонну упаковку та відкриває нові ринкові можливості для українських виробників.

Електронна комерція та цифрові канали збуту як зростаючий сегмент маркетингової діяльності регулюються Законом України «Про електронну комерцію» від 03.09.2015 № 675-VIII [8], що визначає правові засади укладення електронних договорів, використання електронного підпису та захисту прав сторін у онлайн транзакціях. Дотримання цих норм є обов'язковим при розширенні каналу продажів, зокрема при розміщенні

продукції на торгових платформах або здійсненні он-лайн-закупівель у системі ProZorro [79].

Важливим елементом нормативного регулювання маркетингової діяльності в умовах воєнного стану є Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» від 15.03.2022 № 2136-IX [9], що встановлює особливі норми щодо режиму роботи, відпусток та збереження робочих місць. Ці норми безпосередньо впливають на можливості підприємства формувати та утримувати маркетингову команду, оскільки плінність кадрів внаслідок мобілізації та міграції є одним із ключових ризиків для забезпечення безперервності маркетингових процесів.

Нарешті, участь підприємства в системі державних закупівель як важливого каналу збуту в B2G-сегменті регулюється Законом України «Про публічні закупівлі» від 25.12.2015 № 922-VIII, що визначає порядок проведення тендерів на платформі ProZorro, вимоги до учасників та критерії оцінювання конкурентних пропозицій. Знання та дотримання цих вимог є необхідною умовою успішної участі підприємства в державних тендерах та розширення частки B2G-каналу у структурі збуту [12; 14].

Таким чином, управління маркетинговою діяльністю промислового підприємства в умовах воєнного стану є складною, багатовимірною системою, що функціонує в рамках визначеного законодавчого поля та зазнає водночас впливу галузевих, ринкових та макроекономічних чинників. Ефективна реалізація цієї системи потребує застосування науково обґрунтованого методичного інструментарію, розглядуваного у наступному підрозділі.

1.2 Методичний інструментарій управління маркетинговою діяльністю промислового підприємства

Вибір методів аналізу та управління маркетинговою діяльністю промислового підприємства визначається специфікою ринку, масштабом підприємства та цілями дослідження. Однак для всебічного, глибинного

аналізу доцільно застосовувати комплекс взаємодоповнювальних методів, що охоплює три рівні: стратегічний (модель п'яти сил М. Портера, матриця Ансоффа, SWOT-аналіз, метод TOPSIS), тактичний (ABC-XYZ аналіз товарного портфеля, аналіз циклу B2B-угоди, модель Account-Based Marketing) та операційно-оціночний (розрахунок CLV/CAC, нормативне ціноутворення, показник ROI маркетингової програми, прогнозування на основі лінійної регресії, моделі діагностики фінансової стійкості). Застосування методів у взаємозв'язку забезпечує комплексність діагностики та обґрунтованість стратегічних рекомендацій.

Модель п'яти конкурентних сил М. Портера є базовим інструментом стратегічного аналізу галузевого середовища, розробленим у 1979 р. Відповідно до цієї моделі, прибутковість та привабливість галузі визначаються інтенсивністю п'яти конкурентних сил: суперництва серед наявних конкурентів; загрози появи нових учасників; ринкової влади постачальників; ринкової влади покупців; загрози появи товарів-замінників [32, с. 52]. Кожна сила оцінюється за рядом критеріїв із застосуванням 5-бальної шкали: 1 - мінімальна загроза, 5 - максимальна. Інтегральний показник галузевої привабливості розраховується як середньозважена оцінка за всіма п'ятьма силами.

Практична цінність моделі Портера для промислового підприємства полягає в ідентифікації стратегічних ризиків та можливостей, що не є очевидними при аналізі лише прямих конкурентів. Зокрема, для виробничих підприємств з матеріаломістким виробництвом, де частка сировини у собівартості перевищує 70 %, ринкова влада постачальників є критичним фактором ризику, що напряду впливає на маржинальність та конкурентоспроможність продукції. Водночас висока вартість переходу клієнтів до конкурентів (що включає переналагодження штамп-форм, виробництво тестових тиражів та технічне узгодження нових параметрів) суттєво знижує реальну ринкову владу покупців у сегменті складної упаковки

[43, с. 78]. Модель Портера є основою для визначення конкурентної стратегії підприємства та вибору методів диференціації на ринку.

Матриця стратегічного вибору І. Ансоффа «продукт - ринок» є одним із найбільш поширених інструментів формування стратегії зростання підприємства, запропонованих у 1957 р. Модель класифікує чотири базові стратегії залежно від поєднання характеристик продукту та ринку: «проникнення на ринок» (існуючий продукт на існуючому ринку), «розвиток продукту» (новий продукт на існуючому ринку), «розвиток ринку» (існуючий продукт на новому ринку) та «диверсифікація» (новий продукт на новому ринку) [54].

Відповідно до оригінальної концепції, кожній стратегії притаманний різний профіль ризику та вимог до ресурсів: стратегія «проникнення на ринок» є базово найменш ризикованою і ґрунтується на наявних компетенціях та клієнтській базі, тоді як «диверсифікація» передбачає ризик, що у 12-16 разів перевищує базовий, оскільки потребує одночасного освоєння нових продуктів та нових ринків [54]. Для промислових підприємств, що діють в умовах воєнного стану та фінансової нестабільності, матриця Ансоффа є особливо корисним інструментом, оскільки дозволяє свідомо вибирати стратегії зростання з прийнятним рівнем ризику та чітко пов'язувати їх з поточними ресурсними можливостями підприємства.

Стратегія «розвитку ринку» є логічним наступним кроком для підприємств, що підтвердили технологічну конкурентоспроможність на домашньому ринку та прагнуть розширити географію збуту при збереженні існуючого продуктового портфеля. Особливо актуальною вона є в умовах насичення регіонального ринку та необхідності диверсифікації джерел доходу для зниження ризику залежності від обмеженого кола покупців [54]. У стратегічному плануванні підприємства матриця Ансоффа виконує функцію дорожньої карти зростання: вона дозволяє послідовно, від менш ризикованих до більш ризикованих стратегій, нарощувати масштаб діяльності.

SWOT-аналіз є класичним інструментом стратегічного менеджменту, що систематизує інформацію про внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства у форматі чотирьох категорій: сильні сторони (Strengths), слабкі сторони (Weaknesses), можливості (Opportunities) та загрози (Threats). Метод дозволяє структурувати масиви різномірної аналітичної інформації та сформулювати стратегічні альтернативи за принципом поєднання: SO-стратегії (використання сильних сторін для реалізації можливостей), ST-стратегії (використання сильних сторін для нейтралізації загроз), WO-стратегії (подолання слабкостей через реалізацію можливостей) та WT-стратегії (мінімізація слабкостей та загроз) [32, с. 98].

У контексті управління маркетинговою діяльністю промислового підприємства SWOT-аналіз є базовим інструментом для обґрунтування маркетингової стратегії та виявлення конкурентних переваг, що підлягають розвитку. Зокрема, наявність власної логістичної інфраструктури, вертикальна інтеграція виробничого циклу та статус платника ПДВ є сильними сторонами, що відкривають можливості для проникнення в сегменти B2G та великих корпоративних клієнтів. Водночас висока залежність від кількох постачальників сировини та обмежена цифрова присутність є слабкостями, що потребують цілеспрямованого усунення в рамках маркетингової стратегії [32, с. 102].

ABC-XYZ аналіз є комбінованим методом оцінювання та класифікації товарного портфеля підприємства, що поєднує два самостійні аналітичні підходи. ABC-класифікація базується на принципі Парето та розподіляє позиції асортименту на три групи за часткою у загальному доході підприємства: група А охоплює позиції, що формують перші 80 % доходу; група В - від 80 до 95 %; група С - від 95 до 100 % [19, с. 167]. Така класифікація виявляє ключові товари, що генерують основну масу виручки, та другорядні, управлінська увага до яких має бути мінімальною.

XYZ-класифікація характеризує стабільність попиту на кожну позицію асортименту та здійснюється на основі розрахунку коефіцієнта варіації (CV) квартальних або місячних обсягів продажів. Формула розрахунку:

$$CV = (\sigma / \bar{x}) \times 100 \% \quad (1.1)$$

де σ - середньоквадратичне відхилення обсягів продажів за аналізований період, $\bar{x}$ - середнє значення продажів [19, с. 169]. Позиції з $CV < 10 \%$ відносяться до категорії X (стабільний, передбачуваний попит); з CV від 10 до 25 % - до категорії Y (мінливий, сезонно залежний попит); з $CV > 25 \%$ - до категорії Z (непередбачуваний, проектно-залежний попит).

Інтеграція ABC та XYZ класифікацій у дев'ятикомірчасту матрицю дозволяє розробити диференційовану стратегію управління кожною групою товарів. Позиції категорії AX (висока частка доходу і стабільний попит) потребують автоматизації процесів управління запасами та захисту ринкової частки; позиції AZ (висока частка доходу і непередбачуваний попит) вимагають інвестицій у виробничу гнучкість та поглибленого прогнозування попиту; позиції CZ доцільно проаналізувати на предмет репозиціонування як послуги з доданою вартістю або виведення з асортименту [19]. Методологічним обмеженням ABC-аналізу за критерієм виручки є те, що він не враховує маржинальний прибуток кожної позиції: товар з меншою часткою виручки може генерувати вищий прибуток завдяки більшій маржинальності. Тому при наявності відповідних даних пріоритетна ABC-класифікація має здійснюватись за критерієм маржинального прибутку.

Метод TOPSIS (Technique for Order of Preference by Similarity to Ideal Solution - впорядкування за подібністю до ідеального рішення) є методом багатокритеріального прийняття рішень, розробленим Хвангом і Юном у 1981 р. Метод ранжує альтернативи за їх відносною близькістю до ідеального позитивного рішення (найкращого за всіма критеріями) та ідеального негативного рішення (найгіршого за всіма критеріями), що дозволяє враховувати критерії як максимізації, так і мінімізації одночасно [58].

Алгоритм методу TOPSIS включає такі послідовні кроки: (1) формування початкової матриці рішень x_{ij} , де i - альтернатива, j - критерій; (2) векторна нормалізація матриці за формулою: $g_{ij} = x_{ij} / \sqrt{(\sum x_{ij}^2)}$, що приводить різнорозмірні критерії до безрозмірної шкали; (3) формування зваженої нормалізованої матриці $v_{ij} = w_j \times g_{ij}$, де w_j - вага j -го критерію із умовою $\sum w_j = 1$; (4) визначення ідеального позитивного (A^+) та ідеального негативного (A^-) рішень як екстремальних значень зважених нормалізованих оцінок; (5) розрахунок евклідових відстаней кожної альтернативи до ідеальних рішень D_i^+ та D_i^- за відповідними формулами; (6) розрахунок відносної близькості кожної альтернативи: $CC_i = D_i^- / (D_i^+ + D_i^-)$; (7) ранжування альтернатив за спаданням CC_i - альтернатива з максимальним значенням CC_i є найкращою [58].

Перевагами методу TOPSIS є математична прозорість, здатність враховувати неоднакову відносну важливість (вагу) критеріїв та відсутність необхідності в нормальному розподілі даних. Метод застосовується при вирішенні завдань вибору пріоритетних ринків збуту, оцінювання постачальників, порівняння альтернативних варіантів програмного забезпечення або каналів розподілу - тобто будь-яких управлінських рішень, що потребують врахування декількох суперечливих кількісних та якісних критеріїв.

Концепція довічної цінності клієнта (Customer Lifetime Value, CLV) є фундаментальним показником маркетингового менеджменту, що відображає сукупний прогностичний прибуток (або виручку), який підприємство може отримати від одного клієнта протягом усього терміну їх співпраці. CLV є стратегічним індикатором ефективності системи залучення та утримання клієнтів, що дозволяє обґрунтувати доцільність маркетингових інвестицій та визначити пріоритетні клієнтські сегменти [71]. Розрахунок CLV у спрощеній формі для B2B-середовища здійснюється за формулою:

$$\text{CLV} = \text{Середній чек} \times \text{Частота замовлень на рік} \times \text{Тривалість співпраці} \times \text{Коефіцієнт утримання клієнта} \quad (1.2)$$

де коефіцієнт утримання (Retention Rate) відображає частку клієнтів, що продовжують співпрацю з підприємством у наступному році. Висока рентабельність B2B-відносин визначається саме тривалістю співпраці та частотою повторних замовлень, що підкреслює стратегічну важливість інвестицій у програми лояльності та якість постпродажного обслуговування.

Вартість залучення клієнта (Customer Acquisition Cost, CAC) розраховується як відношення сукупних витрат на маркетинг та продажі за певний період до кількості нових клієнтів, залучених за той самий період [71]:

$$\text{CAC} = (\text{Витрати на маркетинг} + \text{Витрати на збут}) / \text{Кількість нових клієнтів} \quad (1.3)$$

Відношення CLV до CAC є ключовою метрикою оцінювання ефективності маркетингових інвестицій. За загальноприйнятою практикою B2B-маркетингу, стає зростання забезпечується при $\text{CLV}:\text{CAC} \geq 3:1$: нижчі значення свідчать про надмірні витрати на залучення та збиткову клієнтську базу, тоді як аномально високі (понад 10:1) є індикатором недоінвестування в маркетинг та упущених можливостей для зростання [63]. Строк окупності витрат на залучення клієнта розраховується як відношення CAC до місячного доходу від одного клієнта і вказує на час, необхідний для повернення маркетингових інвестицій.

Аналіз циклу B2B-угоди є інструментом діагностики ефективності системи збуту промислового підприємства. На відміну від роздрібних продажів, де рішення приймається імпульсивно або протягом короткого часу, у B2B-сегменті цикл угоди є структурованим процесом, що охоплює: ідентифікацію та кваліфікацію потенційного клієнта (ліда); оцінку потреб і розробку технічного завдання; виробництво та передачу тестових зразків; узгодження комерційної пропозиції та умов договору; підписання угоди та

першу поставку [43, с. 201]. Для позамовних виробників тривалість циклу є особливо значною внаслідок необхідності виготовлення індивідуальних штамп-форм, конструктивного погодження та тестового тиражу.

Скорочення тривалості циклу угоди є одним із ключових завдань оптимізації збутової системи, оскільки більш короткий цикл дозволяє паралельно обробляти більшу кількість потенційних клієнтів і прискорює надходження виручки. Ідентифікація вузьких місць у циклі - етапів, що займають непропорційно велику частку загального часу без об'єктивної технологічної необхідності, - є першочерговим кроком до оптимізації [43, с. 204]. Основними інструментами скорочення циклу угоди є стандартизація процесу кваліфікації лідів, впровадження CRM-системи для автоматизації нагадувань, а також розвиток компетенцій менеджерів зі збуту у сфері консультативних продажів.

CRM-система - програмно-апаратний комплекс, що забезпечує автоматизацію процесів управління взаємовідносинами з клієнтами. Ключовими функціями CRM у контексті B2B-маркетингу є: централізоване зберігання та управління базою клієнтів і їх контактних осіб; управління воронкою продажів (sales pipeline) та відстеження стадії кожної активної угоди; автоматизація комунікацій (нагадування, follow-up повідомлення, сповіщення про прострочену дебіторську заборгованість); аналіз ефективності менеджерів та маркетингових каналів за ключовими показниками [51; 62]. Впровадження CRM вирішує проблему «розпорошеності» інформації між месенджерами, електронною поштою та пам'яттю менеджерів, що є типовою для малих підприємств і призводить до втрати «теплих» лідів протягом тривалого циклу угоди.

Воронка продажів (sales funnel або pipeline) у системі CRM є візуальним інструментом відстеження руху потенційних клієнтів від першого контакту до укладення угоди. Кожна стадія воронки характеризується кількістю лідів та коефіцієнтом конверсії - часткою клієнтів, що переходять до наступної стадії. Аналіз конверсії на кожному етапі дозволяє виявляти

стадії з критично низьким показником та концентрувати управлінські зусилля на їх покращенні. Прогнозна кількість укладених угод розраховується як добуток кількості лідів на початковому етапі та добутку коефіцієнтів конверсії на кожній стадії.

Метод Account-Based Marketing (ABM) є стратегічним підходом, за якого кожен стратегічно важливий клієнт розглядається як самостійний цільовий «ринок», під який формується персоналізований комплекс маркетингових та збутових зусиль [53, с. 87]. На відміну від масового маркетингу, ABM концентрує ресурси на обмеженій кількості клієнтів із максимальним потенційним CLV, розробляючи для кожного індивідуальні комерційні пропозиції, контент та канали комунікацій. Дослідження Б. Бьорджесса та Д. Манна підтверджують, що компанії, що впровадили ABM, спостерігали зростання середнього розміру угоди на 91 % та покращення показника утримання клієнтів на 35 % [53, с. 91].

Трирівнева модель ABM передбачає диференціацію клієнтської бази: Tier-1 (стратегічні клієнти) - 5-10 компаній з максимальним потенційним CLV, для яких розробляються повністю кастомізовані кампанії з персоналізованими наборами зразків, ROI-калькуляторами та прямими CEO-CEO контактами; Tier-2 (пріоритетні клієнти) - 20-50 компаній, що охоплюються масштабованими персоналізованими рішеннями; Tier-3 (розвиткові клієнти) - широка база, що охоплюється через автоматизовані маркетингові послідовності [53, с. 94]. Такий підхід забезпечує раціональний розподіл обмежених маркетингових ресурсів відповідно до потенційної цінності кожного сегменту.

LinkedIn Social Selling як метод проактивного залучення клієнтів у B2B-сегменті передбачає використання професійної мережі LinkedIn для виходу на осіб, що ухвалюють рішення про закупівлі, без традиційного «секретарського бар'єру». За даними дослідження LinkedIn Business у 2025 р., 89% B2B-маркетологів використовували LinkedIn як основний канал лідогенерації [62]. Стратегія «signal-based outreach» - персоналізованого

охоплення на основі відстеження активності потенційних клієнтів (публікацій, оголошень про розширення, нових призначень) - є більш ефективною, ніж масова розсилка стандартних повідомлень, оскільки формує сприйняття менеджера як компетентного партнера, а не нав'язливого продавця.

Нормативне ціноутворення є базовим методом формування цін для промислових підприємств із матеріаломістким виробництвом. Ціна одиниці продукції (P) розраховується за формулою:

$$P = C_{full} \times (1 + r_{norm}) + VAT, \quad (1.4)$$

де C_{full} - повна собівартість одиниці продукції (включає матеріальні витрати, оплату праці, амортизацію та накладні витрати), r_{norm} - нормативна рентабельність, VAT - ставка ПДВ [43, с. 188]. Для підприємств, де матеріальні витрати становлять 70-75 % собівартості, ціна є безпосередньо чутливою до коливань закупівельних цін на сировину, що зумовлює необхідність систематичного моніторингу цін постачальників та оперативного коригування цінових пропозицій. Нормативне ціноутворення доповнюється елементами конкурентного орієнтування та стратегіями диференційованих знижок залежно від обсягу замовлення та статусу клієнта.

Розрахунок рентабельності інвестицій у маркетинг (Return on Investment, ROI) є кількісним критерієм оцінювання ефективності маркетингових програм. ROI розраховується за формулою:

$$ROI = (\Delta \text{ЧП} - \Delta B) / \Delta B \times 100 \% \quad (1.5)$$

де $\Delta \text{ЧП}$ - приріст чистого прибутку, обумовлений реалізацією маркетингової програми, ΔB - витрати на її реалізацію [28]. Строк окупності маркетингових інвестицій (Payback Period, PP) розраховується як: $PP = \Delta B / (\Delta \text{ЧП} / 12)$, що визначає кількість місяців, необхідних для повного покриття витрат за рахунок додаткового прибутку. Показники ROI та PP дозволяють здійснювати порівняльний аналіз різних варіантів маркетингових інвестицій та обґрунтовувати їх доцільність перед управлінням підприємства.

Система ключових показників ефективності (KPI) забезпечує операційний контроль за виконанням маркетингової стратегії. KPI маркетингової діяльності промислового підприємства доцільно структурувати за рівнями: фінансові (рентабельність продажів ROS, приріст чистого доходу, частка маркетингових витрат у виручці); клієнтські (кількість нових B2B-клієнтів на місяць, тривалість циклу угоди, показник утримання клієнтів, індекс лояльності NPS); операційні (конверсія ліда в угоду, кількість вхідних лідів через цифрові канали, тривалість дебіторської заборгованості) [28, с. 418]. Кожен KPI має бути конкретним, вимірюваним, досяжним, релевантним та прив'язаним до часового горизонту (принцип SMART), а також прив'язаним до відповідальної посадової особи.

Таким чином, описаний методичний інструментарій утворює цілісну систему аналізу й управління маркетинговою діяльністю промислового підприємства. Поєднання стратегічних методів, тактичних інструментів та операційно-оціночних методів забезпечує системність діагностики наявного стану маркетингової діяльності, об'єктивне оцінювання стратегічних альтернатив та науково обґрунтоване формування рекомендацій щодо підвищення ефективності управління маркетинговою діяльністю промислового підприємства в умовах конкурентного середовища та воєнного стану.

РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПП «ПОЛІГРАФІСТ ПЛЮС»

2.1 Характеристика діяльності ПП «Поліграфіст ПЛЮС» на ринку паперової та картонної упаковки

Ринок паперової та картонної упаковки України є одним із найбільш стійких секторів переробної промисловості, оскільки пакувальний матеріал виступає невід'ємним компонентом виробничих ланцюгів харчової, фармацевтичної, хімічної та споживчої галузей. Відповідно до аналітичних даних, обсяг світового ринку паперової упаковки оцінюється у 416 млрд дол. США у 2025 р. і продовжує зростати темпом 5,0 % на рік на тлі масштабної відмови від пластику [63; 68]. В умовах повномасштабної збройної агресії попит на гофрокартонну тару в Україні залишається стабільним, що зумовлено критичною потребою в пакуванні продовольчих та медичних товарів, гуманітарних вантажів і продукції для обороно-промислового комплексу. Саме в цьому контексті функціонування ПП «Поліграфіст ПЛЮС» набуває стратегічного значення для регіонального ринку.

Приватне підприємство «Поліграфіст ПЛЮС» (ідентифікаційний код 32823636) зареєстроване як юридична особа в місті Київ і провадить господарську діяльність за адресою: вулиця Харківське шосе, будинок 121/3. Правовою основою функціонування підприємства є Господарський кодекс України та Статут, затверджений рішенням засновника від 21 серпня 2018 року [2; 44; Додаток Б]. За організаційно-правовою формою підприємство є приватним, тобто засноване на власності однієї фізичної особи - директора-засновника Бець В.М. Така форма власності забезпечує максимальну оперативність прийняття управлінських рішень, що є критично важливим в умовах позамовного виробництва та нестабільного зовнішнього середовища.

Основним видом економічної діяльності є виробництво гофрованого паперу та картону, паперової та картонної тари (КВЕД 17.21). Додатково підприємство зареєструвало такі види діяльності: друкування іншої продукції (КВЕД 18.12), виробництво паперових виробів (КВЕД 17.22), неспеціалізована оптова торгівля (КВЕД 46.90), вантажний автомобільний транспорт (КВЕД 49.41), ремонт і обслуговування машин (КВЕД 33.12) [73]. Така диверсифікація видів діяльності формує повний виробничий цикл: від отримання замовлення та виготовлення гофрокартону до нанесення повнокольорового брендування та доставки готових тиражів власним транспортом. Саме вертикальна інтеграція є стратегічною конкурентною перевагою, що відрізняє підприємство від більшості регіональних посередників.

Організаційна структура ПП «Поліграфіст ПЛЮС» побудована за лінійно-функціональним принципом із мінімальним управлінським апаратом, що відповідає масштабу малого підприємства та забезпечує швидкість передачі інформації між ланками [51]. На чолі структури перебуває директор (власник), якому безпосередньо підпорядковані: помічник директора, комерційний відділ (менеджер зі збуту та спеціаліст з маркетингового аудиту), виробничий відділ (технолог та оператори ліній), фінансово-економічна служба (головний бухгалтер та бухгалтер-аналітик), а також служба логістики та постачання (менеджер з постачання сировини та водій-експедитор). Сукупна кількість штатних працівників у 2025 р. становила 12 осіб при плановому показнику 14 осіб (відхилення -14,3 %), що зумовлено високим рівнем автоматизації виробничих ліній.

Аналіз динаміки фінансово-економічних показників за 2023-2025 рр. дозволяє зробити висновок про якісну трансформацію бізнес-моделі підприємства (табл. 2.1). Протягом трьох аналізованих років підприємство демонструє стрімку висхідну динаміку за всіма ключовими показниками, що свідчить про успішне масштабування на ринку гофрокартонної тари.

Динаміка фінансово-економічних показників ПП «Поліграфіст ПЛЮС» за
2023-2025 рр.

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	5 308,8	10 836,5	17 993,5
Собівартість реалізації, тис. грн	4 648,2	10 666,8	13 615,6
Валовий прибуток, тис. грн	660,6	169,7	4 377,9
Чистий прибуток, тис. грн	82,7	139,2	2 343,6
Рентабельність реалізації (ROS), %	1,56	1,28	13,02
Балансова вартість активів, тис. грн	357,6	381,1	4 295,1
Власний капітал, тис. грн	100,0	130,0	3 069,0
Рентабельність активів (ROA), %	23,1	36,5	54,6
Коефіцієнт поточної ліквідності (CR)	1,16	1,33	3,37

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства [52].

Як свідчать дані таблиці 2.1, чистий дохід від реалізації продукції зріс із 5 308,8 тис. грн у 2023 р. до 17 993,5 тис. грн у 2025 р., тобто збільшився у 3,4 рази за три роки. Рентабельність реалізації (ROS) зросла з 1,56% до 13,02%, що є стрибком в 8,3 рази та свідчить про якісну переорієнтацію на більш маржинальні B2B-замовлення з індивідуалізованим пакуванням. Рентабельність активів у 2025 р. сягнула 54,6 %, що є аномально високим показником для виробничого сектора та підтверджує ефективну інтенсифікацію використання наявних потужностей. Коефіцієнт поточної ліквідності на рівні 3,37 значно перевищує нормативне значення 1,5-2,0, що вказує на абсолютну платоспроможність підприємства [52]. Власний капітал за досліджуваний період зріс із 100 тис. грн до 3069 тис. грн, а його частка у пасивах становить 71,4%, що характеризує фінансову незалежність підприємства від зовнішнього кредитування.

Конкурентне середовище ринку гофрокартонної тари Київської та прилеглих областей характеризується помірним рівнем суперництва та значними бар'єрами для нових учасників, що формує сприятливі умови для сталого зростання підприємства. Для структурованої оцінки зовнішніх конкурентних сил у роботі застосовано модель п'яти сил М. Портера з кількісною оцінкою інтенсивності кожної сили за 5-бальною шкалою (1 - найнижча загроза, 5 - найвища). Таблиця 2.2 відображає якісну характеристику та рівень загрози кожної сили, а Таблиця 2.3 - деталізовану кількісну оцінку критеріїв.

Таблиця 2.2

Аналіз конкурентного середовища ПП «Поліграфіст ПЛЮС» за моделлю п'яти сил М. Портера

Сила конкуренції	Характеристика для ПП «Поліграфіст ПЛЮС»	Рівень загрози
Конкуренція в галузі	Ринок гофрокартонної тари Київського регіону представлений ~8-12 активними виробниками. ПП «Поліграфіст ПЛЮС» займає нішу виробника повного циклу з власною логістикою. Диференціація продукту та лояльність клієнтів стримують конкурентний тиск.	Середній (утримується диференціацією)
Загроза нових учасників	Висока капіталомісткість виробничої лінії (від 2-3 млн грн) та необхідність сертифікованих технологів обмежують вхід нових гравців. Наявність налагоджених відносин із B2B-клієнтами формує додатковий бар'єр.	Низький-середній
Ринкова влада постачальників	Залежність від ~3-4 постачальників целюлозно-паперової сировини. Ціни прив'язані до курсу USD, що підвищує волатильність витрат. Частка сировини у собівартості сягає 72.5 %, що посилює вразливість.	Середній-високий
Ринкова влада покупців	B2B-клієнти мають змогу порівнювати пропозиції, однак тривалі контракти та висока вартість переходу (переналагодження штамп-форм, узгодження нових зразків) формують лояльність та знижують реальну переговорну силу покупців.	Середній

Сила конкуренції	Характеристика для ПП «Поліграфіст ПЛЮС»	Рівень загрози
Загроза замінників	Функціональні замінники: м'яке пакування (стретч-плівка, поліетиленові мішки), дерев'яна тара, металеві контейнери. Однак пластикова тара зазнає регуляторного тиску (EU PPWR [66]), а дерев'яна - обмежена у застосуванні для харчових продуктів. Екологічні тренди підсилюють попит саме на картонну упаковку.	Низький

Джерело: складено автором на основі даних підприємства та [43].

Деталізована кількісна оцінка конкурентних сил наведена у таблиці 2.3. На основі розрахованих значень визначено загальну привабливість галузі.

Таблиця 2.3

Кількісна оцінка інтенсивності конкурентних сил (● = оцінка по критерію, шкала 1-5)

Критерій оцінки	1	2	3	4	5	Характеристика	Бал
Кількість та сила конкурентів			●			~8-12 виробників, середня концентрація	3
Диференціація продукту		●				Вертикальна інтеграція виділяє підприємство	2
Темп зростання галузі		●				Галузь зростає, конкуренція помірна	2
Середня оцінка: суперництво в галузі							2,3
Потреба в капіталі для входу	●					Від 2-3 млн грн для лінії	1
Лояльність клієнтів існуючих гравців	●					Контрактні відносини та штамп-форми	1
Середня оцінка: загроза нових учасників							1,5
Концентрація постачальників			●			3-4 постачальники сировини	3

Критерій оцінки	1	2	3	4	5	Характеристика	Бал
Залежність ціни від курсу USD				•		Висока валютна складова витрат	4
Середня оцінка: влада постачальників							3,5
Концентрація покупців			•			45 % - оптові мережі (ризик концентрації)	3
Вартість переходу до конкурента	•					Висока (штамп-форми, тестові тиражі)	1
Середня оцінка: влада покупців							2,0
Наявність функціональних замінників		•				Пластик, дерево, метал - обмежені або регульовані	2
Регуляторний тиск на замінники	•					EU PPWR посилює позиції картону	1
Середня оцінка: загроза замінників							1,5
ЗАГАЛЬНА ОЦІНКА ГАЛУЗІ						Середньозважена за 5 силами	2,2

Примітка: 1 - мінімальна загроза, 5 - максимальна. Джерело: складено автором.

Сукупна середньозважена оцінка п'яти конкурентних сил становить 2,2 бали з 5, що свідчить про помірно привабливий галузевий ринок: три з п'яти сил (загроза нових учасників, загроза замінників та ринкова влада покупців) мають низький або нижчий за середній рівень тиску, формуючи сприятливі умови для стабільного розвитку підприємства. Основним джерелом стратегічного ризику залишається висока ринкова влада постачальників сировини (3,5 бали), що обумовлює необхідність диверсифікації закупівельних каналів або укладення довгострокових контрактів із фіксацією ціни. Водночас підприємство компенсує цей ризик завдяки статусу виробника повного циклу, тривалим відносинам із ключовими B2B-клієнтами та власній логістичній інфраструктурі, що знижує реальні можливості для переорієнтації покупців на конкурентів [43].

Цільова аудиторія підприємства охоплює кілька сегментів B2B-ринку. Промисловий сектор представлений агрохолдингами, виробниками продуктів харчування та напоїв, для яких критичними є фізико-механічні властивості картону (міцність на стиснення, вологостійкість) і стабільність масштабних поставок. Корпоративний сегмент включає фармацевтичні компанії, косметичні та парфумерні бренди, де пріоритетом є якість друку та фінішної обробки, здатна відображати преміальний образ продукту. Державний сектор (B2G) представлений органами місцевого самоврядування, освітніми та медичними установами, де вирішальну роль відіграє відповідність тендерній документації та ціновий чинник. Сектор електронної комерції потребує самозбірної упаковки з підвищеними вимогами до конструктиву та якості оздоблення, що забезпечує позитивне враження кінцевого споживача від взаємодії з продуктом [45].

Для визначення поточної та перспективної стратегій розвитку підприємства застосовано матрицю І. Ансоффа «продукт-ринок» [54]. Таблиця 2.4 включає рівень ризику та цільові КРІ для кожного квадранта.

Таблиця 2.4

Матриця Ансоффа для ПП «Поліграфіст ПЛЮС» з профілями ризику та цільовими показниками

	Існуючі продукти	Нові продукти
Існуючі ринки	Проникнення на ринок Ризик: низький (базовий) Пріоритетна стратегія 2023-2025: • нарощення обсягів стандартної гофротари; • збільшення частки перемог у тендерах ProZorro з ~40 % до 55-60 %; • система лояльності для повторних B2B-замовлень. КРІ: +25 % виручки від ПП1 до кінця 2025 р.	Розвиток продукту Ризик: середній Реалізується паралельно: • самозбірна упаковка для e-commerce без скотчу; • розширення флексографічного друку (до 6 кольорів); • вологостійкі покриття для харчової тари. КРІ: 3-5 нових SKU упаковки e-commerce до кінця 2025 р.

	Існуючі продукти	Нові продукти
Нові ринки	Розвиток ринку Ризик: середній Плановий горизонт 2026: • вихід у нові географічні сегменти (захід України); • освоєння B2G-сегменту в нових регіонах; • залучення фармацевтичних компаній. KPI: 2 нові регіони охоплення до кінця 2026 р.	Диверсифікація Ризик: найвищий Стратегічна перспектива 2027+: • FSC-сертифікація та вихід на ринки ЄС; • цифровий друк для крафтових брендів; • власна торгова марка споживчої упаковки. KPI: отримання FSC-сертифікату до кінця 2027 р.
Профіль ризику за Ансоффом	Низький → середній	Середній → найвищий

Джерело: складено автором на основі [54] та матеріалів підприємства.

Аналіз матриці Ансоффа показує, що пріоритетною стратегією підприємства у 2023-2025 рр. є «проникнення на ринок» - найменш ризикована стратегія, яка є найбільш обґрунтованою для підприємства з обмеженим капіталом в умовах нестабільного зовнішнього середовища воєнного часу [54]. Паралельно реалізується стратегія «розвитку продукту» (середній ризик) - введення самозбірної упаковки для e-commerce та розширення флексографічного друку. На стратегічному горизонті 2026-2027 рр. заплановано «розвиток ринку» (новий захід України, фармацевтичний сегмент) та елементи «диверсифікації» через FSC-сертифікацію.

Система планування підприємства є трирівневою. Стратегічний рівень (1-3 роки) реалізується директором через SWOT-аналіз, сценарне моделювання та постановку цілей з капіталізації прибутку. Тактичний рівень (1 рік) охоплює формування річного плану продажів, бюджету матеріальних витрат та фонду оплати праці, що здійснюється спільно бухгалтерією і комерційним відділом. Оперативний рівень реалізується через щоденні виробничі графіки і системи позамовного обліку в програмному середовищі BAS Бухгалтерія та MS Excel [51]. Для контролю фінансового стану щомісячно розраховується точка беззбитковості (BEP), а комерційний відділ щодаки звітують про виконання плану продажів.

Управління персоналом базується на комбінуванні адміністративних, економічних та соціально-психологічних методів. Система оплати праці для комерційного блоку поєднує твердий оклад, KPI-бонус та відсоток від укладених B2B-контрактів. Для операторів виробничих ліній діє відрядно-преміальна форма з урахуванням обсягів і якості виготовленої продукції. Середній виробіток одного працівника у 2025 р. становить 1 499,4 тис. грн, що свідчить про ефективну інтенсифікацію праці [52]. Рентабельність персоналу складає близько 195 тис. грн чистого прибутку на одного співробітника на рік. Плинність кадрів менше 3 % підтверджує ефективність корпоративної культури в умовах малого підприємства.

2.2 Діагностика маркетингової діяльності ПП «Поліграфіст ПЛЮС»

Маркетинговий аудит системи збуту підприємства здійснено за методологією комплексної оцінки ефективності комерційної діяльності, що включає діагностику товарного портфеля, аналіз каналів розподілу, вимірювання ключових показників ефективності збуту та оцінку маркетингового потенціалу за методом SWOT [16]. Об'єктом аудиту виступають продукти та сегменти B2B-продажів ПП «Поліграфіст ПЛЮС», а предметом - ефективність функціонування збутових каналів та ринкова стійкість підприємства в конкурентному середовищі ринку паперової упаковки.

Товарний портфель підприємства охоплює шість ключових продуктових груп (ПГ), кожна з яких орієнтована на окремий клієнтський сегмент. ПГ1 - стандартна транспортна тара з три- та п'ятишарового гофрокартону конструкцій FEFCO 0201 - є основним продуктом, що забезпечує базове завантаження виробничих потужностей; реалізується переважно оптовим мережам і за державними тендерами. ПГ2 - споживча упаковка з мікрогофрокартону з повнокольоровим флексографічним друком - призначена для фармацевтичних компаній, виробників косметики та парфумерії; характеризується відносно стабільним попитом із сезонними

піками. ПГ3 - складна висічна та самозбірна упаковка без потреби у скотчі - орієнтована на сегмент e-commerce та прямі корпоративні замовлення; відзначається найвищою маржинальністю та мінливим, проектно-залежним попитом. ПГ4 - спеціалізована транспортна тара для харчової промисловості (ящики зі вкладишами, вологостійка обробка) - реалізується агрохолдингам і виробникам продуктів харчування. ПГ5 - брендована поліграфія на картоні (рекламні стійки, листівки, вставки) - додатковий нішевий продукт із непередбачуваним проектним попитом. ПГ6 - комплектуючі та допоміжні матеріали (перегородки-решітки, вкладиші для захисту крихких виробів) - малооб'ємний, але технологічно важливий сегмент із рівномірним невеликим запитом.

Для кількісного оцінювання товарного портфеля застосовано інтегрований ABC-XYZ аналіз [17]. ABC-класифікація здійснена за показником частки кожної продуктової групи у загальному чистому доході підприємства відповідно до принципу Парето: група А - позиції, що формують перші 80 % доходу; група В - від 80 до 95 %; група С - від 95 до 100 %. XYZ-класифікація здійснена за коефіцієнтом варіації (CV) квартальних обсягів реалізації (внутрішні дані підприємства): Х - $CV < 10\%$ (стабільний попит), Y - CV від 10 до 25 %, Z - $CV > 25\%$ (непередбачуваний попит).

Слід зазначити методологічне обмеження: ABC-класифікація здійснена за показником виручки. За умови доступності даних про маржинальний прибуток за продуктовими групами, пріоритетність ПГ3 (найвища маржинальність) могла б бути підвищена навіть за меншої частки у виручці.

Таблиця 2.5

ABC-XYZ аналіз товарного портфеля ПП «Поліграфіст ПЛЮС»

Група товарів	Частка доходу, %	Кумулятивна частка, %	ABC-категорія	Коеф. варіації, % ¹	XYZ-категорія	Стратегічна пріоритетність
ПГ1: Стандартна транспортна тара	42	42	А	8	Х	АХ - захист і автоматизація

Група товарів	Частка доходу, %	Кумулятивна частка, %	ABC-категорія	Коеф. варіації, % ¹	XYZ-категорія	Стратегічна пріоритетність
(гофроящики FEFCO 0201)						
ПГ2: Споживча упаковка з мікрогофрокартону (фарма, косметика)	24	66	A	18	Y	AY - сезонне планування
ПГ3: Складна висічна та самозбірна упаковка (e-commerce)	14	80	A	34	Z	AZ - інвестиційна зона
ПГ4: Транспортна тара для харчової промисловості (спец. конструкції)	11	91	B	21	Y	BY - планування з сезонністю
ПГ5: Фірмова поліграфічна продукція (рекламні матеріали)	6	97	C	42	Z	CZ - перегляд доцільності
ПГ6: Комплектуючі та допоміжні матеріали (перегородки, вкладиші)	3	100	C	7	X	CX - мінімальний страховий запас

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності та внутрішніх даних підприємства (Додаток В)

Результати ABC-аналізу демонструють, що три продуктивні групи (ПГ1, ПГ2, ПГ3) формують 80% доходу підприємства. При цьому XYZ-аналіз виявляє суттєво різний характер попиту: якщо ПГ1 відзначається стабільним попитом ($CV = 8\%$, категорія X), то ПГ3 - самозбірна упаковка для e-commerce - демонструє найвищий рівень мінливості ($CV = 34\%$, категорія Z), що ускладнює виробниче планування. Така структура портфеля вимагає диференційованого підходу до стратегії збуту та виробничого планування залежно від комбінації ABC-XYZ категорій.

На основі здійсненого ABC-XYZ аналізу побудовано інтегровану дев'ятикомірчасту матрицю (табл. 2.6), яка є інструментом прийняття управлінських рішень щодо пріоритетів управління кожною позицією товарного портфеля [17].

Таблиця 2.6

Інтегрована матриця ABC-XYZ управління товарним портфелем ПП
«Поліграфіст ПЛЮС»

	X - стабільний попит (CV < 10 %)	Y - мінливий попит (CV 10-25 %)	Z - непередбачуваний (CV > 25 %)
A (≥ 80 %)	AX: ПГ1 Стандартна гофротара→ Автоматизація, захист частки	AY: ПГ2 Споживча упаковка→ Сезонне планування, пріоритет	AZ: ПГ3 Самозбірна упаковка→ Інвестиційна зона, розвиток
B (80-95 %)	BX: -(немає позицій)	BY: ПГ4 Тара для харчпрому→ Планування з урахуванням сезонності	BZ: -(немає позицій)
C (95-100 %)	CX: ПГ6 Комплектуючі→ Мінімальний страховий запас	CY: -(немає позицій)	CZ: ПГ5 Фірмова поліграфія→ Перегляд доцільності, позиціонування

Джерело: розроблено автором на основі [17] та даних підприємства.

Комірка AX (ПГ1 - стандартна гофротара) є пріоритетною зоною управлінської уваги: висока частка доходу поєднується зі стабільним попитом, що створює умови для автоматизації виробничих процесів та системи поповнення запасів за нормативами. Рекомендованою стратегією є «захист та оптимізація» - підтримання конкурентної ціни через зниження виробничих витрат та зміцнення довгострокових контрактів із оптовими покупцями. Комірка AY (ПГ2 - споживча упаковка) вимагає гнучкого виробничого планування з урахуванням сезонних піків попиту фармацевтичних компаній (IV квартал). Стратегія для AZ (ПГ3 - складна самозбірна упаковка) є «інвестиційною»: незважаючи на мінливість попиту,

висока маржинальність виправдовує розвиток виробничих компетенцій у даному напрямі та активну лідогенерацію в e-commerce сегменті [54].
Комірка CZ (ПГ5 - брендована поліграфія) потребує стратегічного перегляду через поєднання низького доходу з непередбачуваним попитом: можливим рішенням є репозиціонування як преміумного «сервісу додаткової цінності» для ключових корпоративних клієнтів.

Аудит системи розподілу підприємства дозволяє виявити ефективність та обмеження кожного каналу збуту (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Порівняльний аудит каналів розподілу ПП «Поліграфіст ПЛЮС»

Канал збуту	Частка обороту, %	Характеристика	Аудит-висновок
Оптові мережі (посередники)	45	Масштабні регулярні відвантаження стандартної гофротари; довгострокові рамкові договори	Основа виробничої стабільності; знижена маржинальність (~18-22%)
Державні тендери (ProZorro - B2G)	25	Гарантована оплата; уніфіковані партії; тривалий цикл підготовки документів	Висока надійність, але строгі вимоги до ціни; конверсія тендерів ~40-60%
Прямі корпоративні замовлення (B2B)	20	Персоналізовані рішення; висока додана вартість; фармацевтика, FMCG, e-commerce	Найвища маржинальність (~28-35%); цикл угоди 120-150 днів
Прямі онлайн-продажі (сайт, маркетплейс)	10	Дрібні партії; залучення нових клієнтів; тестування нових продуктів	Дослідницький канал; низька маржа через малі тиражі; зростаючий потенціал

Джерело: складено автором на основі матеріалів підприємства [52].

Аналіз структури каналів збуту засвідчує, що домінування оптових мереж (45% обороту) забезпечує виробничу стабільність, проте обмежує середню маржинальність продажів. Найбільш перспективним у стратегічному вимірі є канал прямих корпоративних замовлень (20%), де маржинальність є вищою у 1,5-2 рази порівняно з оптовим сегментом. Водночас цей канал

відзначається найтривалішим циклом угоди через необхідність технічного узгодження, виробництва зразків та переговорного процесу [45]. Онлайн-канал (10%) виконує важливу дослідницьку функцію для тестування нових продуктів та залучення мікро-клієнтів, однак не генерує значних обсягів доходу через малі тиражі та відсутність цифрового маркетингового просування.

Тривалість циклу B2B-угоди є критичним показником ефективності системи збуту: за результатами аудиту встановлено, що середній цикл угоди для прямих корпоративних замовлень у 2024-2025 рр. становив 120-150 днів [52]. Детальна структура циклу відображена у таблиці 2.7.

Таблиця 2.8

Структура та тривалість циклу B2B-угоди ПП «Поліграфіст ПЛЮС»

№	Стадія циклу угоди	Тривалість, дні	Відповідальна ланка	Ключові дії
1	Ідентифікація та кваліфікація ліда	0-10	Менеджер зі збуту	Аналіз ProZorro, вхідний запит, рекомендація; первинний контакт з ОПР
2	Оцінка потреб і розробка технічного завдання	10-30	Менеджер + технолог	Зустріч/відеоконсультація; погодження параметрів (марка картону, конструктив, тираж, друк)
3	Виробництво та передача тестових зразків	30-60	Виробничий відділ	Виготовлення прототипів; передача зразків клієнту для тестування міцності й естетики
4	Узгодження ціни та умов контракту	60-100	Директор / менеджер	Калькулювання собівартості бухгалтером; надання комерційної пропозиції; переговори
5	Підписання договору та авансова оплата	100-130	Директор + бухгалтерія	Юридичне оформлення; підписання специфікацій; надходження авансу (30-50 %)

№	Стадія циклу угоди	Тривалість, дні	Відповідальна ланка	Ключові дії
6	Перше відвантаження та підтвердження якості	130-150	Виробничий відділ + логістика	Виготовлення першої партії; контроль якості; доставка власним транспортом

Джерело: складено автором на основі матеріалів підприємства та [36].

Аналіз циклу угоди виявляє два критичних «вузькі місця», що суттєво подовжують процес: стадія виробництва та передачі тестових зразків (30-60 днів) і стадія узгодження ціни та умов контракту (60-100 днів). Перший блок зумовлений технологічною необхідністю - кожне нестандартне замовлення вимагає виготовлення індивідуальних штамп-форм і тестового тиражу. Другий - відсутністю автоматизованих інструментів управління переговорним процесом: інформація про статус угоди зберігається лише в пам'яті менеджера або в неструктурованих листуваннях, що унеможлиблює своєчасне нагадування та ескалацію. Скорочення загальної тривалості циклу до 60-80 днів є реальним за умови впровадження CRM-системи та стандартизованих алгоритмів продажів [36].

Важливим діагностичним показником є співвідношення довічної цінності клієнта (CLV) до вартості його залучення (CAC). Згідно з загальноприйнятими нормативами, стає зростання B2B-бізнесу забезпечується при $CLV:CAC \geq 3:1$ [71]. Розрахунок цих показників для ПП «Поліграфіст ПЛЮС» здійснено у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Розрахунок CLV та CAC для типового великого B2B-клієнта ПП
«Поліграфіст ПЛЮС»

Елемент розрахунку	Значення	Коментар
Середній чек однієї угоди (B2B)	85 000 грн	Типовий тираж гофротари на суму 1 замовлення
Частота замовлень на рік	6 разів	Циклічність поставок пакувального матеріалу
Середня тривалість співпраці	4 роки	Підтверджується низькою плинністю клієнтів < 3 %

Елемент розрахунку	Значення	Коментар
Ставка утримання клієнта (Retention Rate)	97% (0,97)	Висока лояльність завдяки якості та власній логістиці
Розрахунковий CLV	1 978 800 грн	$CLV = 85\,000 \times 6 \times 4 \times 0,97 = 1\,978\,800$ грн
Витрати на залучення одного клієнта (CAC)	$\approx 40\,000$ грн	Персональний продаж, зразки, відрядження
Співвідношення CLV : CAC	$\approx 49 : 1$	Значно перевищує еталон 3:1-5:1; свідчить про недоінвестування в маркетинг [71]
Точка окупності CAC (Pay-back period)	$\approx 1,1$ міс.	Перша угода вже покриває витрати на залучення

Джерело: розраховано автором на основі матеріалів підприємства та [71].

Розраховане співвідношення $CLV:CAC \approx 49:1$ значно перевищує нормативний діапазон 3:1-5:1, що, згідно з практикою B2B-маркетингу, є індикатором «недоінвестування» у залучення нових клієнтів [71]. Низький CAC (~ 40 тис. грн) зумовлений переважно «сарафаним радіо» та системою ProZorro, де прямі витрати на маркетинг відсутні. При нормалізації $CLV:CAC$ до загальноприйнятого рівня 3:1-5:1 за рахунок проактивного маркетингового бюджету підприємство могло б щороку залучати від 20 до 35 нових великих корпоративних клієнтів без розширення виробничих потужностей.

Для завершення діагностики маркетингового потенціалу підприємства застосовано метод SWOT-аналізу [16], що дозволяє систематизувати внутрішні та зовнішні чинники в розрізі сильних/слабких сторін і можливостей/загроз (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

SWOT-аналіз маркетингового потенціалу ПП «Поліграфіст ПЛЮС»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
1. Виробництво повного циклу - від гофрування до доставки 2. Власний вантажний транспорт (зниження залежності від перевізників) 3. Висока рентабельність активів: ROA = 54,6% у 2025 р.	1. Відсутність CRM-системи: клієнтська база у MS Excel і месенджерах 2. Мінімальна цифрова присутність, відсутнє SEO/контент-просування 3. Тривалий цикл B2B-угоди (120-150 днів) без автоматизованого нагадування

4. Гнучка цінова конкурентоспроможність завдяки прямій вертикальній інтеграції 5. Стабільний колектив (плинність < 3%) із технологічною компетентністю 6. Доступ до тендерів Prozorro (B2G), підтверджена репутація	4. Обмежена географія збуту - переважно Київська область 5. Висока залежність від цін на целюлозну сировину (до 72,5% витрат) 6. Концентрація доходу: ~45% від оптових мереж (ризик втрати ключового клієнта)
Можливості (Opportunities) 1. Зростання попиту на e-commerce упаковку (+20-30% щорічно в Україні) 2. Перехід ЄС на картонну упаковку (відмова від пластику, Директива PPWR) 3. Повоєнне відновлення: зростання держзакупівель та B2B-ринку упаковки 4. Отримання FSC-сертифікації для виходу на ринок Польщі, Німеччини 5. Впровадження AI та CRM для масштабування збуту без розширення штату 6. Партнерство з агрохолдингами як якірними довгостроковими клієнтами	Загрози (Threats) 1. Ризики воєнного стану: блекаути, логістичні розриви, мобілізація персоналу 2. Волатильність цін на целюлозу та енергоносії (курсів ризики USD/EUR) 3. Вихід великих польських і румунських виробників гофротари на ринок України 4. Посилення регуляторних вимог до упаковки (стандарти ЄС для партнерів) 5. Кадровий дефіцит технологів і операторів поліграфічних машин 6. Ризик зниження платоспроможного попиту B2B-клієнтів під час рецесії

Джерело: складено автором на основі матеріалів підприємства та [16].

На підставі проведеного SWOT-аналізу (Таблиця 2.10) розроблено TOWS-матрицю (Таблиця 2.11), яка є розвитком класичного SWOT-аналізу і дозволяє формулювати конкретні стратегічні ініціативи на основі комбінації чотирьох груп факторів [16]. Якщо SWOT систематизує фактори, то TOWS визначає, як підприємство має діяти, комбінуючи їх попарно.

Таблиця 2.11

TOWS-матриця стратегічних ініціатив ПП «Поліграфіст ПЛЮС»

	МОЖЛИВОСТІ (O) 1. Зростання e-commerce упаковки 2. Перехід ЄС від пластику (PPWR) 3. Повоєнне відновлення B2B 4. FSC-сертифікація для ринків ЄС 5. Впровадження CRM та AI	ЗАГРОЗИ (T) 1. Ризики воєнного стану 2. Волатильність цін на сировину 3. Вхід польських/румунських виробників 4. Регуляторні вимоги ЄС 5. Кадровий дефіцит технологів
СИЛЬНІ СТОРОНИ (S) 1. Виробництво повного циклу 2. Власний транспорт 3. ROA = 54,6% 4. Вертикальна інтеграція 5. Доступ до ProZorro	Стратегія SO - Наступ S1+O1: Позиціонуватись як «еко-виробник повного циклу» - розвиток e-commerce упаковки на базі наявних потужностей. S4+O2: Отримати FSC-сертифікацію, використовуючи вертикальну інтеграцію як конкурентну перевагу для виходу на ринки Польщі і Німеччини. S6+O3: Нарощувати участь у тендерах ProZorro на тлі зростання держзакупівель у відбудові.	Стратегія ST - Захист S2+T1: Власна логістика знижує залежність від перебоїв у ланцюгах постачання в умовах воєнного стану. S3+T2: Висока фінансова незалежність (власний капітал 71,4 % пасивів) формує буфер стійкості до волатильності цін на сировину. S4+T3: Вертикальна інтеграція забезпечує цінову конкурентоспроможність відносно імпортних виробників.
СЛАБКІ СТОРОНИ (W) 1. Відсутність CRM 2. Мінімальна цифрова присутність 3. Цикл угоди 120-150 днів 4. Географія - переважно Київська обл. 5. Залежність від одного оптового каналу (45 %)	Стратегія WO - Розвиток W1+O5: Впровадження CRM-системи та LinkedIn-маркетингу для скорочення циклу угоди до 60-80 днів і залучення 20-35 нових корпоративних клієнтів без розширення штату. W4+O3: Вихід у нові регіони (захід України) для диверсифікації географічної залежності на тлі відновлення ринку. W2+O1: Розробка цифрового контенту для сегменту e-commerce з метою залучення клієнтів ПГЗ.	Стратегія WT - Мінімізація ризиків W5+T2: Концентрація доходу в одному каналі (45 % оптові мережі) при високій залежності від цін на сировину - диверсифікувати клієнтську базу та укладати довгострокові контракти з фіксованою ціновою формулою. W3+T3: Скорочення циклу угоди через CRM як відповідь на загрозу прискореного входу нових іноземних гравців.

Джерело: розроблено автором на основі [16] та матеріалів підприємства.

Стратегія SO (наступальна) передбачає використання виробничих компетенцій повного циклу та доступу до ProZorro для захоплення зростаючих сегментів e-commerce та ЄС-ринку. Стратегія ST (захисна) спирається на власну логістику та фінансову незалежність як буфер проти

зовнішніх ризиків. Стратегія WO (розвивальна) зосереджена на впровадженні CRM та цифрового маркетингу для масштабування без розширення штату. Стратегія WT (оборонна) передбачає диверсифікацію каналів збуту та довгострокові контракти з фіксованою ціною формулою для нейтралізації подвійного ризику (концентрація доходу + волатильність сировини).

Таким чином, проведена діагностика маркетингової діяльності ПП «Поліграфіст ПЛЮС» засвідчила, що підприємство характеризується сильними виробничими компетенціями та фінансовою стійкістю, проте потребує системної модернізації комерційного блоку: автоматизації управління клієнтською базою, активації цифрових каналів лідогенерації та розвитку інструментів Account-Based Marketing для стратегічних сегментів (фармацевтика, агрохолдинги, e-commerce). Виявлені структурні недоліки системи збуту визначатимуть зміст рекомендаційного розділу бакалаврської роботи.

РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНА ПРОГРАМА ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПП «ПОЛІГРАФІСТ ПЛЮС» НА РИНКУ ПАПЕРОВОЇ ТА КАРТОННОЇ УПАКОВКИ

3.1 Обґрунтування цільових сегментів для виходу на ринок Європейського Союзу

Результати аналізу, здійсненого у розділі 2, засвідчили, що ПП «Поліграфіст ПЛЮС» реалізує переважно стратегію «проникнення на ринок» (таблиця 2.4) на внутрішньому ринку Київської та прилеглих областей. Водночас діагностика маркетингового потенціалу виявила ряд системних обмежень: насиченість регіонального ринку гофрокартонної тари, обмеженість кола потенційних великих корпоративних клієнтів в Україні та ризик значної залежності доходу від кількох оптових покупців (45% обороту). В умовах глобальної тенденції до відмови від пластикової упаковки та стрімкого зростання попиту на целюлозно-паперове пакування в ЄС, обґрунтованою альтернативою є стратегічна переорієнтація на «розвиток ринку» - освоєння нових географічних сегментів при збереженні існуючого продуктового портфеля [54].

Відповідно до матриці Ансоффа, стратегія «розвитку ринку» є оптимальною для підприємств, що мають конкурентну перевагу в технологічній якості продукту, проте вичерпали потенціал органічного зростання на домашньому ринку [54]. ПП «Поліграфіст ПЛЮС» відповідає цим критеріям: рентабельність активів 54,6% підтверджує технологічну ефективність виробництва, а власна логістична інфраструктура забезпечує автономність при міжнародних постачаннях на відстані до 1000-1200 км. Регламент ЄС щодо пакування та відходів упаковки (PPWR) - Regulation (EU) 2025/40, що набрав чинності 11 лютого 2025 р. та застосовується з 12 серпня

2026 р. - зобов'язує виробників переходити на перероблювані матеріали, що формує прямий попит на сертифіковану картонну упаковку [15].

Для вибору пріоритетного зовнішнього ринку застосовано метод TOPSIS - метод багатокритеріального аналізу, що ранжує альтернативи за їх близькістю до ідеального рішення [58]. Порівняльний аналіз здійснено для трьох потенційних ринків:

- Польщі (A1);
- Німеччини (A2);
- Чехії (A3)

Аналіз проведено за п'ятьма критеріями з диференційованими вагами:

- логістична прийнятність ($w=0,35$);
- ринковий потенціал ($w=0,25$);
- бізнес-середовище ($w=0,20$);
- регуляторне навантаження ($w=0,10$);
- цінова премія за еко-продукцію ($w=0,10$).

Критерії C3 і C4 визначено на основі авторської експертної оцінки.

Таблиця 3.1

Початкова матриця рішень для методу TOPSIS (вибір пріоритетного ринку ЄС)

Критерій	Напрямок оптим.	Польща (A1)	Німеччина (A2)	Чехія (A3)	Вага (w_j)
C1: Обсяг ринку паперової упаковки, млрд EUR (2025 р.)	max	8,2	18,5	3,1	0,25
C2: Відстань від Києва (логістика), км	min	800	1700	1300	0,35
C3: Присутність укр. бізнес-спільноти (бал 1-10, авт. оцінка)	max	9	6	7	0,20
C4: Складність регуляторного	min	3	7	4	0,10

Критерій	Напрямок оптим.	Польща (A1)	Німеччина (A2)	Чехія (A3)	Вага (w _j)
входу (бал 1-10, менше - краще, авт. оцінка)					
C5: Цінова премія за еко-упаковку, %	max	22	31	18	0,10

Джерело: складено автором на основі [15; 68].

На першому етапі методу TOPSIS здійснено векторну нормалізацію кожного критерію за формулою $g_{ij} = x_{ij} / \sqrt{(\sum x_{ij}^2)}$, після чого отримані нормалізовані значення помножено на відповідні ваги w_j для формування зваженої нормалізованої матриці. Ідеальна позитивна альтернатива (A^+) визначена як максимум зважених оцінок за критеріями максимізації (C1, C3, C5) та мінімум - за критеріями мінімізації (C2, C4). Відстані до ідеальних рішень розраховано за евклідовою метрикою; відносна близькість кожної альтернативи: $CC_i = D_i^- / (D_i^+ + D_i^-)$, де значення, що наближається до 1, відповідає оптимальному варіанту [58]. Зведені результати розрахунку наведено у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Зважена нормалізована матриця та результати TOPSIS-ранжування

Показник	Польща (A1)	Німеччина (A2)	Чехія (A3)	A^+	A^-
Зважена норм. оцінка C1 (обсяг ринку)	0,100	0,226	0,038	0,226	0,038
Зважена норм. оцінка C2 (відстань)	0,123	0,260	0,199	0,123	0,260
Зважена норм. оцінка C3 (бізнес-спільнота)	0,140	0,093	0,109	0,140	0,093
Зважена норм. оцінка C4 (регуляторний тиск)	0,035	0,081	0,047	0,035	0,081
Зважена норм. оцінка C5 (цінова премія)	0,052	0,074	0,043	0,074	0,043
Відстань до ідеалу D_i^+	0,1279	0,1520	0,2078	-	-
Відстань від антиідеалу D_i^-	0,1644	0,1905	0,0717	-	-

Показник	Польща (A1)	Німеччина (A2)	Чехія (A3)	A+	A–
Відносна близькість CC_i (ранг)	0,562 (1)	0,556 (2)	0,256 (3)	-	-

Джерело: розраховано автором на основі методики [58] та даних [15; 68].

Результати TOPSIS-аналізу засвідчують, що Польща (A1) є пріоритетним ринком для першочергового виходу ($CC_1=0,562$ - 1-е місце), незначно випереджаючи Німеччину ($CC_2=0,556$ - 2-е місце) та суттєво - Чехію ($CC_3=0,256$ - 3-є місце). Перевагу Польщі над Німеччиною забезпечує передусім географічна близькість (800 км проти 1700 км від Києва), що є вирішальним чинником при використанні власного вантажного транспорту підприємства. Додатковим аргументом є висока концентрація української діаспори та бізнес-мереж, що суттєво знижує вартість першого B2B-контакту. Відтак, рекомендованою послідовністю виходу є: I етап - Польща (Варшава, Краків, Вроцлав), II етап - Німеччина (Саксонія, Бранденбург), III етап - Чехія як транзитний ринок.

Виходу на ринок ЄС передують обов'язкова підготовка, центральним елементом якої є отримання міжнародної сертифікації FSC Chain of Custody (CoC) - системи, що підтверджує походження деревинної сировини з відповідально керованих лісів [67]. FSC-сертифікація є умовою доступу до контрактів із більшістю великих ритейлерів та виробників у ЄС, а також передумовою для застосування преміального ціноутворення: сертифікована продукція в Польщі та Німеччині коштує на 10-30 % дорожче порівняно зі стандартними аналогами [67]. Паралельно підприємство має розробити ESG-декларацію - неформальну вимогу для B2B-постачальників великих корпорацій, що впровадили власні стандарти екологічного управління [10; 15]. Детальна дорожня карта впровадження FSC/ESG стандартів наведена на рисунку 3.1.

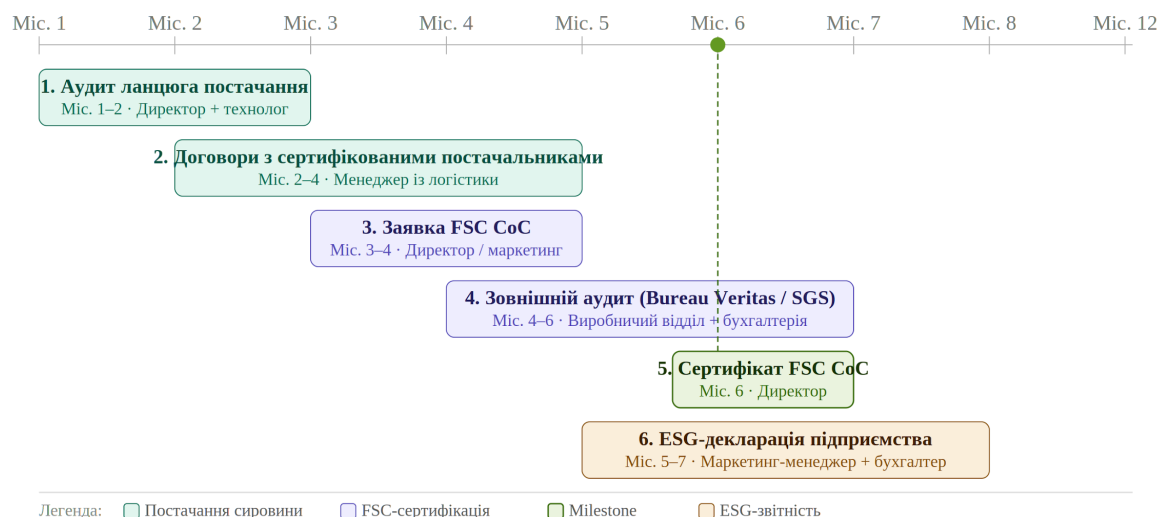


Рисунок 3.1. Дорожня карта впровадження FSC-сертифікації та ESG-стандартів ПП «Поліграфіст ПЛЮС»

Реалізація наведеної дорожньої карти розрахована на ~8-12 місяців і вимагає координованих зусиль виробничого, фінансового та комерційного підрозділів. Ключовим «вузьким місцем» є відсутність у чинному штатному розписі підприємства спеціаліста, який поєднував би компетенції в міжнародному маркетингу, цифрових продажах та ESG-звітності. Подолання цього структурного обмеження потребує введення нової посади та модернізації системи збуту, що становить предмет наступного підрозділу.

3.2 Оцінювання ефективності реалізації стратегічної програми модернізації маркетингової діяльності підприємства

Діагностика, проведена у підрозділі 2.2, виявила системний розрив між виробничою ефективністю та маркетинговою активністю підприємства: надвисоке співвідношення $CLV:CAC = 49:1$ свідчить про критичне недоінвестування в проактивний пошук клієнтів; відсутність CRM-системи призводить до втрати «теплих» лідів протягом 120-150-денного циклу угоди; обмежена цифрова присутність унеможливорює масштабування продажів без пропорційного розширення штату. Для усунення зазначених недоліків

пропонується комплекс організаційних та технологічних заходів, об'єднаних у єдину програму цифрової трансформації маркетингу.

Першим структурним елементом програми є введення до штатного розпису нової посади - менеджера з маркетингу. Організаційне обґрунтування базується на принципі функціональної спеціалізації [51]: розподіл праці між менеджером зі збуту (закриття існуючих угод) та менеджера з маркетингу (генерація нових лідів і управління цифровою присутністю) дозволить усунути перевантаження комерційного відділу. Запропоновану зміну організаційної структури відображено у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Запропоновані зміни в організаційній структурі ПП «Поліграфіст ПЛЮС»

Посада	Підпорядкування	Основні функції	Зміна відносно поточного стану
Директор	-	Стратегічне управління; затвердження бюджетів; підписання контрактів	Без змін
Помічник директора	Директор	Координація підрозділів; документообіг; HR-менеджмент	Без змін
Менеджер з маркетингу (нова посада)	Директор	CRM (KeyCRM); LinkedIn outreach; ABM-кампанії; FSC-координація; контент-маркетинг; аналіз ефективності збуту	Нова посада з 01.09.2026
Менеджер зі збуту	Комерційний відділ	Персональні продажі; супровід ключових B2B- і B2G-клієнтів; закриття угод	Звільняється від адміністрування бази (передається в CRM)
Спеціаліст з маркетингового аудиту	Комерційний відділ	Аналіз ринку, конкурентний моніторинг, оцінка ефективності активностей	Тісна взаємодія з новим маркетинг-менеджером
Головний бухгалтер	Фін.-екон. служба	Бухгалтерський облік; звітність; оподаткування	Без змін; + облік маркетингових витрат за новою аналітикою

Джерело: розроблено автором на основі матеріалів підприємства та [51].

Посадова інструкція менеджера з маркетингу (наведена у Додатку Г) орієнтована на чотири ключові напрями відповідальності: (1) CRM-адміністрування та управління лідогенераційною воронкою; (2) LinkedIn outreach та Social Selling у сегменті B2B; (3) координація ABM-кампаній для стратегічних клієнтів категорій AX та AY (визначених у ABC-XYZ аналізі в підрозділі 2.2); (4) підготовка матеріалів для FSC-сертифікації та ESG-звітності.

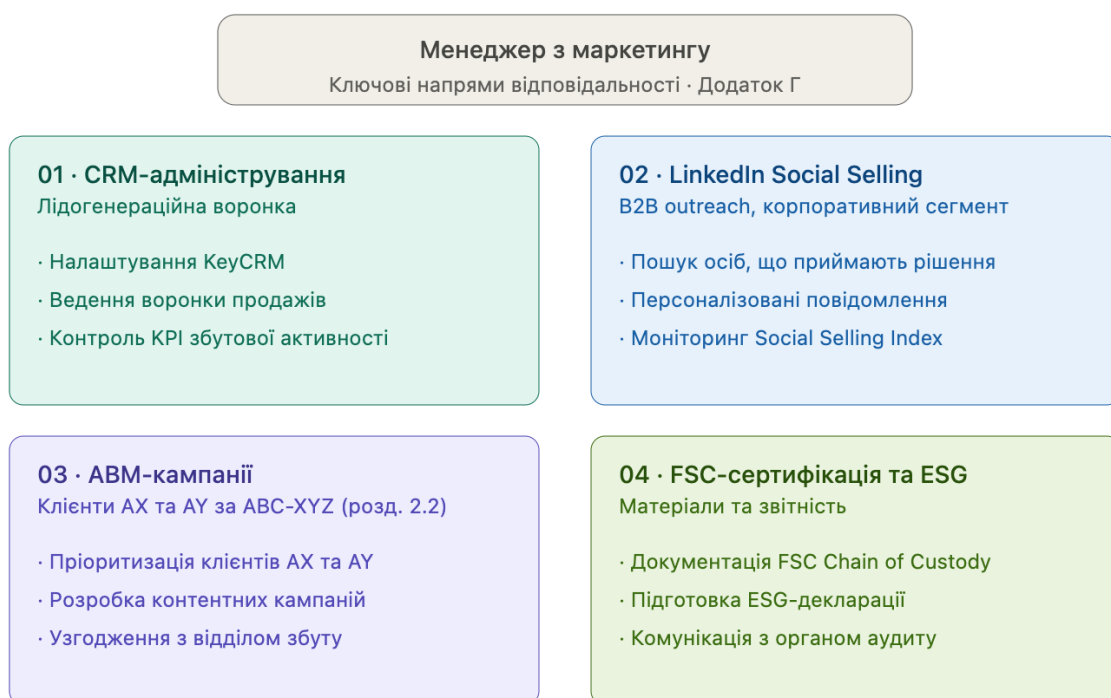


Рисунок 3.2. Ключові напрями відповідальності менеджера з маркетингу на підприємстві

Вимоги до кваліфікації: вища освіта у сфері маркетингу або менеджменту, досвід від 2 років у B2B-продажах або digital-маркетингу, знання LinkedIn Sales Navigator та CRM-систем. Рівень оплати - 30000 грн/міс. з KPI-бонусом 10-15% від вартості угод, ініційованих через цифрові канали.

Другим ключовим елементом програми є впровадження CRM-системи. Для ПП «Поліграфіст ПЛЮС» обрано платформу KeyCRM - українську хмарну CRM з прямою інтеграцією з обліковою системою BAS Бухгалтерія,

підтримкою месенджерів (Viber, Telegram) та функцією автоматичного виставлення рахунків [72]. Вартість впровадження - 850 грн/міс. за одну ліцензію, термін налаштування - до 2 робочих тижнів без залучення зовнішнього інтегратора. Структуру автоматизованої воронки продажів (Pipeline) у KeyCRM відображено у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Структура оптимізованої воронки продажів у системі KeyCRM

№	Стадія воронки у KeyCRM	Контактів/міс.	Конверсія, %	Результат	Автоматизована дія в CRM
1	LinkedIn охоплення (Outreach)	400	15,0	60 нових контактів	Запит на з'єднання + персоналізована нотатка
2	Кваліфіковані ліди (MQL)	60	30,0	18 зацікавлених	Лист із кейсом; призначення завдання менеджеру
3	Технічна консультація (SQL)	18	50,0	9 технічних запитів	Нагадування менеджеру; генерація шаблону ТЗ у CRM
4	Передача тестових зразків	9	55,6	5 пробних партій	Follow-up через 7 днів після відправки зразків
5	Узгодження КП та договору	5	40,0	2 угоди в опрацюванні	Нагадування за 3 і 7 днів до дедлайну оплати
6	Закрита угода (Won)	2	100	~2 нових клієнти/міс.	Картка клієнта; запит на відгук; NPS-опитування

Джерело: розроблено автором на основі [70; 60].

Прогнозна пропускна здатність воронки за умови використання LinkedIn Sales Navigator і CRM-автоматизації складає 1-2 нових клієнти на місяць. Ключовою метрикою є скорочення циклу угоди: автоматичні нагадування та структурований pipeline дозволяють скоротити цикл із 120-150 до 60-80 днів, що вивільняє ресурс менеджерів для паралельного обслуговування більшої кількості активних угод.

Третім напрямом є стратегія Account-Based Marketing (ABM) - підхід, за якого кожен стратегічний клієнт розглядається як самостійний цільовий ринок, під який формується персоналізований комунікаційний план [55]. На відміну від масового маркетингу, ABM дозволяє концентрувати ресурси на клієнтах з максимальним потенційним CLV. Для ПП «Поліграфіст ПЛЮС» запропоновано трирівневу ABM-модель, розроблену на основі результатів ABC-XYZ аналізу (таблиця 3.5).

Таблиця 3.5

Трирівнева ABM-модель ПП «Поліграфіст ПЛЮС»

Рівень	Тип клієнтів	Сегмент/ характеристика	ABM-інструментарій	Очікуваний CLV, тис. грн
Tier 1 Стратегічні	Великі агрохолдинги, фармацевтичні заводи, міжнародні кур'єрські мережі	5-7 компаній; щорічна потреба від 2000 тис. грн; контракт 3-5 років	Персоналізований комплект зразків; ROI-калькулятор економії; відеоекскурсія виробництвом; прямий CEO-CEO контакт	4000-6000
Tier 2 Пріоритетні	Регіональні виробники FMCG, e-commerce бренди, фармдистрибутори	20-30 компаній; потреба 300-2000 тис. грн/рік; цикл угоди 90-120 днів	LinkedIn outreach + контент-маркетинг; персоналізовані email; зразки з QR-кодом на відео-кейс	800-2 000
Tier 3 Розвиткові	Малий e-commerce, крафтові виробники, стартапи	50-80 компаній; потреба до 300 тис. грн/рік; онлайн-замовлення	Автоматизовані email-послідовності; ретаргетинг Google/Meta Ads; SEO-лендінг	150-500

Джерело: розроблено автором на основі [53; 43].

Пріоритетом першого рівня (Tier-1) є залучення 5-7 «клієнтів мрії» - великих агрохолдингів, фармацевтичних заводів або міжнародних кур'єрських служб, річна потреба яких у пакувальному матеріалі перевищує 2 млн грн. Для кожного такого клієнта розробляється персоналізована

пропозиція: (а) індивідуальний комплект зразків з логотипом компанії-цілі; (б) ROI-калькулятор, що демонструє економію витрат на тарі порівняно з поточним постачальником; (в) відеотур виробництвом із акцентом на якість флексодруку та наявність власної логістики. Такий підхід дозволяє вийти безпосередньо на ОПР та прискорити цикл угоди [55].

Четвертим напрямом є LinkedIn Social Selling. Платформа LinkedIn є основним каналом виходу на ОПР у B2B-секторі: у 2025 р. 89% B2B-маркетологів використовували LinkedIn для лідогенерації [62]. Для ПП «Поліграфіст ПЛЮС» рекомендована стратегія «signal-based outreach» - персоналізованого охоплення на основі відстеження активності потенційних клієнтів. Алгоритм комунікації включає 4 кроки протягом 10 днів: (1) коментар до релевантної публікації; (2) запит на з'єднання; (3) надсилання корисного контенту; (4) запрошення на консультацію або демонстрацію зразків. Інструмент LinkedIn Sales Navigator (~100 USD/міс.) дозволяє обробляти 400 потенційних контактів на місяць при 10-15 годинах робочого часу [62].

Результативність усього комплексу заходів вимірюється через оновлений показник CLV:CAC. Детальний розрахунок наведено у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Порівняльний аналіз показників CLV та CAC до та після оптимізації системи збуту

Показник	До оптимізації (2025 р.)	Після оптимізації (прогноз 2026 р.)	Зміна/коментар
Середній чек однієї B2B-угоди, грн	85000	95000	+11,8 % за рахунок нових Tier-1 клієнтів та підвищення ціни на 10-12 %
Частота замовлень на рік, раз	6	7	Утримання існуючих клієнтів + скорочення Sales Cycle
Середня тривалість співпраці, роки	4	5	Зростання лояльності через CRM-автоматизацію та ABM

Показник	До оптимізації (2025 р.)	Після оптимізації (прогноз 2026 р.)	Зміна/коментар
Retention Rate, %	97% (0,97)	98% (0,98)	Автоматичні нагадування про оплату; персоналізований сервіс
CLV (Lifetime Value), тис. грн	1979	3259	До: $85000 \times 6 \times 4 \times 0,97 = 1978800$ грн Після: $95000 \times 7 \times 5 \times 0,98 = 3258500$ грн (+64,7 %)
CAC (Customer Acquisition Cost), тис. грн	~40	~25	-37,5 % через CRM-автоматизацію, LinkedIn outreach та реферальну програму
Співвідношення CLV : CAC	49 : 1	130 : 1	Зростання CLV
Pay-back period, міс.	~1,0	~0,5	Перша угода покриває витрати на залучення менш ніж за 2 тижні

Джерело: розраховано автором на основі матеріалів підприємства та [71].

Хоча прогнозоване співвідношення 130:1 все ще перевищує нормативний діапазон 3:1-5:1, основним результатом оптимізації є суттєве зростання CLV на 64,7% та скорочення CAC на 37,5%, що свідчить про підвищення ефективності маркетингових інвестицій. Подальша нормалізація показника досягатиметься через поступове нарощення маркетингового бюджету.

Розроблена стратегічна програма передбачає конкретні, кількісно обґрунтовані витрати та вимірювані фінансові результати. Це дозволяє розрахувати показники економічної ефективності та строк окупності інвестицій у маркетингову трансформацію. Зведений бюджет заходів за першим роком реалізації (2026 р.) наведено у таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

Зведений бюджет заходів Стратегічної програми маркетингу ПП

«Поліграфіст ПЛЮС» на 2026 р.

Захід / стаття витрат	Вид витрат	Сума, тис. грн	Обґрунтування
Менеджер з маркетингу (оклад 30000 грн/міс. × 12 + ЄСВ 22%)	Постійні (щорічні)	439,2	$30000 \times 12 \times 1,22 = 439200$ грн
Хмарна CRM KeyCRM (2 ліцензії)	Постійні (щорічні)	20,4	$850 \text{ грн/міс.} \times 2 \times 12 = 20400$ грн
LinkedIn Sales Navigator (1 акаунт)	Постійні (щорічні)	49,8	$100 \text{ USD/міс.} \times 12 \times 41,5 \text{ грн} = 49800$ грн
FSC Chain of Custody сертифікація (Bureau Veritas)	Одноразові	62,3	$1500 \text{ EUR} \times 41,5 = 62250$ грн; оновлення щорічно ~500 EUR
Розробка ESG-декларації та екологічного лендінгу (аутсорс)	Одноразові	15,0	Веб-дизайн + копірайтинг; ринкова ціна 15000 грн
Навчання персоналу (ABM, Social Selling, CRM)	Одноразові	8,0	2 онлайн-курси + внутрішній воркшоп
Виставкова діяльність (Fachpack або Interpack, стенд і відрядження)	Одноразові	30,0	Транспорт, проживання, стендовий матеріал
Контент-маркетинг (ABM-кити Tier-1, зразки з QR-кодами)	Постійні (щорічні)	24,0	$2000 \text{ грн/міс.} \times 12 = 24000$ грн
РАЗОМ (перший рік)		648,7	
РАЗОМ (щорічні поточні витрати з 2-го року)		533,4	Одноразові витрати не повторюються

Джерело: складено автором на основі [70; 60; 72; 66].

Загальний бюджет першого року реалізації програми становить 648,7 тис. грн, з яких 533,4 тис. грн є щорічними поточними витратами (переважно заробітна плата нового менеджера та підписки), а 115,3 тис. грн - одноразовими витратами на сертифікацію, навчання та виставкову діяльність. Структурно домінуючою статтею є фонд оплати праці (67,7 % бюджету), що є типовим для маркетингових програм у B2B-секторі, де людський капітал є основним інструментом [51]. З другого року реалізації щорічні витрати знижуються до 533,4 тис. грн.

Прогнозування фінансових результатів реалізації програми базується на трьох драйверах зростання: (1) органічне зростання ринку упаковки України

(+12-13 % на рік), (2) ефект CRM-автоматизації та утримання клієнтів (+15 % до виручки), (3) приріст від нових каналів залучення через LinkedIn та ABM (+13 % до виручки). Зведений фінансовий прогноз наведено у таблиці 3.8.

Таблиця 3.8

Фінансовий прогноз ПП «Поліграфіст ПЛЮС» з урахуванням Стратегічної програми маркетингу на 2026 р.

Показник	2025 р. (факт), тис. грн	2026 р. (базовий прогноз), тис. грн	2026 р. (прогноз із заходами), тис. грн	Δ, %
Чистий дохід від реалізації	17 993,5	21 022,4	25 280,8	+40,5
Собівартість реалізованої продукції	13 615,6	15 915,5	18 581,4	+36,5
Валовий прибуток	4 377,9	5 106,9	6 699,4	+53,0
Витрати на маркетинг та збут (нові заходи)	-	-	648,7	нові
Адміністративні та інші операційні витрати	1 519,9	1 670,0	1 810,0	+19,1
Фінансовий результат до оподаткування	2 858,0	3 436,9	4 240,7	+48,4
Чистий прибуток	2 343,6	2 818,3	3 477,4	+48,4
Рентабельність продажів ROS, %	13,02	13,40	13,75	+0,73 п.п.
ROI маркетингової програми, %	-	-	74,8	$= (1\,133,8 - 648,7) / 648,7 \times 100$ $= 485,1 / 648,7 \times 100$ $= 74,8\%$
Термін окупності програми	-	-	~6,9 міс.	$= 648,7 / (1\,133,8 / 12)$

Показник	2025 р. (факт), тис. грн	2026 р. (базовий прогноз), тис. грн	2026 р. (прогноз із заходами), тис. грн	Δ, %
				= 648,7 / 94,5 ≈ 6,9 місяця

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства [52] та прогнозних моделей росту.

За базовим сценарієм (без реалізації програми) чистий прибуток підприємства у 2026 р. прогнозується на рівні 2818,3 тис. грн (приріст відносно 2025 р. - 20,3 %). Реалізація запропонованих заходів забезпечить зростання чистого прибутку до 3477,4 тис. грн, що на 23,4 % вище базового сценарію. Повний розрахунок ROI (Return on Investment) маркетингової програми:

$$ROI = (\Delta\text{ЧП} - \Delta B) / \Delta B \times 100 \%$$

$$ROI = (1133,8 - 648,7) / 648,7 \times 100\% = 485,1 / 648,7 \times 100 \% \approx 74,8\%,$$

де $\Delta\text{ЧП} = 3477,4 - 2343,6 = 1133,8$ тис. грн - приріст чистого прибутку відносно базового 2025 р.; $\Delta B = 648,7$ тис. грн - витрати на програму. Строк окупності вкладень:

$$\text{Термін окупності} = 648,7 / (1\,133,8 / 12) = 648,7 / 94,5 \approx 6,9 \text{ місяця}$$

ROI розраховується відносно факту 2025 р. як базового рівня, оскільки органічне зростання ринку реалізується лише за умови активної маркетингової діяльності підприємства, тоді як пасивне очікування не гарантує збереження ринкової частки в умовах посилення конкуренції з боку іноземних гравців (Загроза ТЗ у SWOT-аналізі). З другого року, коли щорічні витрати знизяться до 533,4 тис. грн при збереженні досягнутого рівня доходів, ROI зростатиме до рівня вище 100 %.

Для забезпечення системного контролю за виконанням програми розроблено зведений реєстр ключових показників ефективності (Key

Performance Indicators, KPI), наведений у таблиці 3.9. Показники диференційовані за відповідальними ланками та вимірюються щомісячно в системі KeyCRM і MS Excel.

Таблиця 3.9

Реєстр ключових показників ефективності (KPI) реалізації Стратегічної програми маркетингу

Ключовий показник (KPI)	Базове значення (2025 р.)	Цільове значення (2026 р.)	Відповідальна ланка
Кількість нових B2B-клієнтів на місяць, осіб	0-1	2-3	Маркетинг-менеджер
Тривалість циклу B2B-угоди (Sales Cycle), дні	120-150	60-80	Менеджер зі збуту + CRM
Коефіцієнт конверсії ліда в угоду (Lead-to-Close), %	~8	15-18	Маркетинг-менеджер
Рентабельність продажів (ROS), %	13,02	$\geq 13,75$	Директор + бухгалтерія
Частка корпоративного каналу (Tier-1+Tier-2) в обороті, %	20	28-32	Комерційний відділ
Обсяг експортної виручки (ЄС), тис. грн	0	500-1 000	Маркетинг-менеджер + директор
CLV:CAC (цінність до вартості залучення клієнта)	49:1	$\geq 100:1$	Маркетинг-менеджер
Вхідні органічні ліди через сайт/SEO/LinkedIn, шт./міс.	2-3	25-35	Маркетинг-менеджер
NPS (індекс лояльності клієнтів), бал	не виміряно	≥ 45	Менеджер зі збуту
Дебіторська заборгованість / середньомісячний дохід, дні	~27	≤ 20	Бухгалтер-аналітик + CRM

Джерело: розроблено автором на основі матеріалів підприємства та [60; 53].

Аналіз цільових показників демонструє, що запропонована програма є збалансованою у виборі між короткостроковими (скорочення циклу угоди, зростання нових клієнтів) та довгостроковими (NPS, частка корпоративного

каналу) результатами. Кожен з 10 KPI має конкретне цільове значення, відповідальну ланку та методику розрахунку у CRM-системі.

Таким чином, стратегічна програма управління маркетинговою діяльністю ПП «Поліграфіст ПЛЮС» є обґрунтованим і практично реалізованим комплексом взаємопов'язаних заходів. Методика TOPSIS підтвердила пріоритетність польського ринку для першочергового виходу в ЄС; дорожня карта FSC/ESG визначила послідовність сертифікаційних дій; організаційна реструктуризація з введенням посади маркетинг-менеджера, впровадженням KeyCRM та стратегії ABM усуває виявлені у розділі 2 структурні недоліки системи збуту. Фінансова оцінка підтверджує обґрунтованість інвестицій: при загальному бюджеті 648,7 тис. грн програма генерує ROI 74,8% та забезпечує зростання чистого прибутку до 3 477,4 тис. грн, рентабельність продажів збільшується з 13,02% до 13,75%, строк окупності - 6,9 місяця. У стратегічній перспективі реалізація програми є необхідною умовою для закріплення ПП «Поліграфіст ПЛЮС» у статусі інноваційного лідера ринку екологічного пакування Київського регіону та першого кроку до формування повноцінної експортної присутності на ринках ЄС.

ВИСНОВКИ

Кваліфікаційна робота присвячена комплексному дослідженню управління маркетинговою діяльністю промислового підприємства в умовах воєнного стану та євроінтеграційних перетворень. На прикладі ПП «Поліграфіст ПЛЮС» - виробника паперової та картонної упаковки Київського регіону - розроблено теоретично обґрунтовану та практично реалізовану стратегічну програму маркетингової трансформації, а також оцінено її економічну ефективність. Узагальнення результатів дослідження дозволяє сформулювати такі висновки.

1. Дослідження теоретичних засад управління маркетинговою діяльністю промислового підприємства показало, що в умовах повномасштабної збройної агресії класичні концепції Ф. Котлера та К. Келлера потребують адаптації: традиційні методи орієнтовані на стабільне ринкове середовище і не враховують умов, за яких горизонт планування скорочується до кількох тижнів, а пріоритети маркетингової функції радикально переосмислюються. Встановлено, що в умовах воєнного стану ефективна маркетингова стратегія промислового підприємства будується на п'яти трансформованих принципах: пріоритеті утримання наявних клієнтів над агресивним залученням нових; скороченні горизонту оперативного планування при збереженні стратегічного цілепокладання; переході до цифрових каналів комунікації; підвищенні соціальної відповідальності як репутаційного активу; та гнучкому ціноутворенні з урахуванням валютної волатильності.

2. Систематизовано методичний інструментарій управління маркетинговою діяльністю, що охоплює три взаємопов'язані рівні. На стратегічному рівні застосовуються модель п'яти сил Портера, матриця Ансоффа та SWOT/TOWS-аналіз; на тактичному - ABC-XYZ аналіз товарного портфеля, діагностика циклу B2B-угоди та модель Account-Based

Marketing; на операційно-оціночному - розрахунок CLV/CAC, нормативне ціноутворення та показники ROI і строку окупності інвестицій. Особливе місце займає метод TOPSIS як інструмент багатокритеріального прийняття рішень, що забезпечує математично прозоре ранжування стратегічних альтернатив без суб'єктивних викривлень. Встановлено, що саме поєднання зазначених методів у єдину аналітичну систему - а не їх ізольоване застосування - забезпечує комплексність діагностики і науково обґрунтованість рекомендацій.

3. Аналіз зовнішнього середовища ринку паперової та картонної упаковки України засвідчив, що галузь є структурно стійкою і зберігає стабільний попит навіть в умовах повномасштабної війни: незамінність пакувального матеріалу для харчової, фармацевтичної та гуманітарної сфер перетворює сегмент на зону резильєнтності. Водночас набрання чинності Регламенту ЄС щодо пакування та відходів пакування (PPWR) формує прямий попит на сертифіковану картонну упаковку на ринках ЄС і відкриває нові ринкові можливості для вітчизняних виробників. Глобальний ринок паперової упаковки продовжує зростати щорічно на тлі масштабної відмови від пластику - середовище, сприятливе для стратегічного виходу за межі внутрішнього ринку.

4. Комплексна діагностика ПП «Поліграфіст ПЛЮС» за моделлю п'яти сил Портера виявила помірно привабливий галузевий ринок. Ключовим структурним ризиком є висока ринкова влада постачальників сировини внаслідок прив'язки цін на целюлозу до курсу долара США та питомої ваги сировини у собівартості. Натомість загроза нових учасників і загроза замінників є мінімальними, а регуляторний тиск Директиви PPWR об'єктивно посилює конкурентні позиції виробників картонної упаковки відносно пластикових аналогів. Аналіз матриці Ансоффа підтвердив, що пріоритетною поточною стратегією є «проникнення на ринок», а стратегічним вектором 2026-2027 рр. - «розвиток ринку» через FSC-сертифікацію та вихід на ринки ЄС.

5. ABC-XYZ аналіз товарного портфеля підприємства виявив суттєву диференціацію продуктових груп як за часткою у доході, так і за характером попиту. Провідні позиції демонструють принципово різні профілі: від стабільного, добре прогнозованого попиту на стандартну транспортну тару до проектно-залежного, непередбачуваного попиту на складну самозбірну упаковку для e-commerce - при тому, що остання характеризується найвищою маржинальністю. Така структура портфеля вимагає диференційованого управління: пріоритетні стабільні позиції потребують автоматизації й захисту ринкової частки, тоді як високомаржинальні нестабільні - інвестицій у виробничу гнучкість і цільову лідогенерацію. SWOT/TOWS-аналіз підтвердив і поглибив цей висновок, ідентифікувавши системний розрив між сильною виробничою базою підприємства та недостатньо розвиненою маркетинговою активністю: відсутність автоматизованого управління клієнтською базою, тривалий комерційний цикл і обмежена цифрова присутність стримують масштабування без пропорційного розширення штату - тобто є структурним гальмом, а не ситуативною проблемою.

6. Для вибору пріоритетного ринку ЄС застосовано метод TOPSIS, що дозволив ранжувати альтернативні географічні напрями за комплексом критеріїв: логістичною прийнятністю, ринковим потенціалом, якістю бізнес-середовища, регуляторним навантаженням та ціновою премією за еко-продукцію. Аналіз засвідчив пріоритетність польського ринку як оптимального першого кроку, де вирішальну роль відіграють географічна близькість, висока концентрація українських бізнес-мереж та відносно менш обтяжливе регуляторне середовище. Розроблена дорожня карта FSC Chain of Custody сертифікації передбачає паралельну підготовку ESG-декларації як неформальної, проте фактично обов'язкової вимоги великих корпоративних замовників у ЄС.

7. Стратегічна програма цифрової трансформації маркетингу охоплює чотири взаємопов'язані напрями. Організаційним фундаментом є введення спеціалізованої посади менеджера з маркетингу, що розмежовує функції

генерації нових лідів і закриття існуючих угод - усуваючи перевантаження комерційного відділу. Технологічною основою слугує впровадження хмарної CRM-системи з автоматизованою воронкою продажів. Стратегічним інструментом залучення є трирівнева ABM-модель, яка диференціює клієнтів за потенційною цінністю і концентрує ресурси на найперспективніших сегментах. Каналом виходу на осіб, що приймають рішення, є LinkedIn Social Selling через персоналізований підхід на основі відстеження активності потенційних клієнтів. У сукупності ці напрями забезпечують суттєве скорочення комерційного циклу і стабільний приплив нових клієнтів без розширення штату.

8. Кількісна оцінка ефективності програми здійснена через порівняльний аналіз показників CLV та CAC до і після оптимізації. Встановлено, що вихідне співвідношення CLV:CAC є симптомом критичного недоінвестування в маркетинг: підприємство залучало клієнтів майже безкоштовно лише тому, що не здійснювало жодних проактивних зусиль. Запропоновані заходи забезпечують значне зростання CLV завдяки підвищенню середнього чека, частоти замовлень і тривалості співпраці, тоді як системна автоматизація і реферальна програма незначно підвищують CAC. Цільове співвідношення, що формується в результаті, характеризує не погіршення ефективності, а нормалізацію маркетингового бюджетування - перехід від пасивного очікування клієнтів до системного управління їх залученням і утриманням.

9. Фінансова оцінка програми підтверджує її економічну обґрунтованість. Бюджет першого року складається переважно з щорічних поточних витрат - домінуючою статтею є фонд оплати праці нового спеціаліста, що є типовим для B2B-маркетингу, де людський капітал є основним інструментом - та одноразових витрат на сертифікацію, навчання і виставкову діяльність. Реалізація заходів забезпечує суттєве зростання чистого доходу і прибутку, рентабельність продажів зміцнюється, а строк окупності інвестицій не перевищує одного року. З другого року реалізації,

коли одноразові витрати відпадають, показник ROI перевищує позначку 100%, що свідчить про стійкий довгостроковий ефект трансформації.

10. Розроблений реєстр ключових показників ефективності, структурованих за відповідальними ланками та прив'язаних до CRM-системи, забезпечує операційний контроль за реалізацією програми. Показники охоплюють усі виміри діяльності: фінансові результати, клієнтські метрики, операційну ефективність збуту та цифрові канали, включно з орієнтиром щодо першої експортної виручки від ринків ЄС. Кожен KPI має конкретне цільове значення, відповідальну ланку та методику розрахунку, що унеможливорює довільне трактування результатів. Таким чином, запропонована система управління маркетинговою діяльністю органічно поєднує стратегічне цілепокладання з операційною вимірюваністю результатів на кожному рівні реалізації.

Практична цінність дослідження полягає в тому, що розроблена програма є готовою до безпосереднього впровадження: визначено конкретного виконавця (менеджер з маркетингу), інструментальну базу (KeyCRM, LinkedIn Sales Navigator), бюджет і строки кожного заходу. Запропоновані методичні підходи - інтеграція TOPSIS-аналізу ринкового вибору, ABC-XYZ діагностики портфеля та трирівневої ABM-моделі в єдину аналітичну рамку - можуть бути адаптовані й використані іншими підприємствами пакувальної та поліграфічної галузей, що функціонують в умовах воєнного стану та готуються до виходу на ринки ЄС.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР [Електронний ресурс]. - URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>.
2. Господарський кодекс України : Закон України від 16.01.2003 № 436-IV [Електронний ресурс]. - URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>.
3. Цивільний кодекс України : Закон України від 16.01.2003 № 435-IV [Електронний ресурс]. - URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15>.
4. Митний кодекс України : Закон України від 13.03.2012 № 4495-VI [Електронний ресурс]. - URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17>.
5. Про захист економічної конкуренції : Закон України від 11.01.2001 № 2210-III [Електронний ресурс]. - URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14>.
6. Про захист персональних даних : Закон України від 01.06.2010 № 2297-VI [Електронний ресурс]. - URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17>.
7. Про зовнішньоекономічну діяльність : Закон України від 16.04.1991 № 959-XII [Електронний ресурс]. - URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12>.
8. Про електронну комерцію : Закон України від 03.09.2015 № 675-VIII [Електронний ресурс]. - URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/675-19>.
9. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану : Закон України від 15.03.2022 № 2136-IX [Електронний ресурс]. - URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20>.
10. Про охорону навколишнього природного середовища : Закон України від 25.06.1991 № 1264-XII [Електронний ресурс]. - URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1264-12>.

11. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12.05.2015 № 389-VIII [Електронний ресурс]. - URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19>.
12. Про публічні закупівлі : Закон України від 25.12.2015 № 922-VIII [Електронний ресурс]. - URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19>.
13. Про рекламу : Закон України від 03.07.1996 № 270/96-ВР [Електронний ресурс]. - URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/270/96-%D0%B2%D1%80>.
14. Стратегія розвитку малого і середнього підприємництва в Україні на період до 2030 року : розпорядження Кабінету Міністрів України від 22.10.2021 № 1361-р [Електронний ресурс]. - URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1361-2021-%D1%80#Text>.
15. Regulation (EU) 2025/40 of the European Parliament and of the Council of 19 December 2024 on packaging and packaging waste // Official Journal of the European Union. - OJ L, 2025/40, 22.1.2025 [Електронний ресурс]. - URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2025/40/oj>.
16. Балабанова Л.В. Маркетинг : підручник / Л.В. Балабанова. - 2-ге вид., перероб. і доп. - Київ : Знання-Прес, 2004. - 645 с.
17. Балабанова Л.В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств : навч. посіб. / Л.В. Балабанова, В.В. Холод. - Київ : ВД «Професіонал», 2006. - 448 с.
18. Балабанова Л.В., Холод В.В., Балабанова І.В. Маркетинг підприємства : навч. посіб. / Л.В. Балабанова, В.В. Холод, І.В. Балабанова. - Київ : Центр учбової літератури, 2012. - 612 с.
19. Балан В.Г. Прийняття управлінських рішень. Методи, моделі, терміни, поняття, категорії : навч. посіб. - Київ : Нічлава, 2008. - 465 с.
20. Бойчук І.В. В2В маркетинг як сучасний напрям розвитку підприємств // Економіка та суспільство. - 2018. - № 18. - С. 337-342. - URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/18_ukr/38.pdf (дата звернення: 14.05.2026).

21. Ватченко Б.С., Шаранов Р.С. Антикризове управління підприємством в умовах війни // Економічний простір. - 2022. - № 182. - С. 38-43.
22. Войчак А.В. Маркетинговий менеджмент : підручник / А.В. Войчак. - Київ : КНЕУ, 1998. - 268 с.
23. Гаркавенко С.С. Маркетинг : підручник / С.С. Гаркавенко. - Київ : Лібра, 2002. - 712 с.
24. Кардаш В.Я. Маркетингова товарна політика : підручник / В.Я. Кардаш. - Київ : КНЕУ, 2001. - 240 с.
25. Конкурентоспроможність підприємства: теоретичні аспекти формування та практичний інструментарій реалізації // Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету. - 2024. - № 2(9). - С. 58-65. - DOI: [https://doi.org/10.31319/2709-2879.2024iss2\(9\).318854pp58-65](https://doi.org/10.31319/2709-2879.2024iss2(9).318854pp58-65).
26. Конкурентоспроможність підприємства: сутність та фактори впливу в сучасних умовах [Електронний ресурс] // Економічний простір. - 2020. - URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/482> (дата звернення: 14.05.2026).
27. Котлер Ф., Картаджайя Г., Сетіаван А. Маркетинг 4.0: від традиційного до цифрового / пер. з англ. - Київ : КМ-БУКС, 2019. - 208 с.
28. Котлер Ф., Келлер К.Л. Маркетинговий менеджмент : підручник. - Київ : Видавництво «Хімджест», 2008. - 720 с.
29. Котлер Ф. Маркетинг від А до Я: 80 концепцій, які повинен знати кожен менеджер / Ф. Котлер ; пер. з англ. - Київ : Агенство «Стандарт», 2006. - 211 с.
30. Крикавський Є.В. Промисловий маркетинг : підручник / Є.В. Крикавський. - Львів : Вид-во НУ «Львівська політехніка», 2004. - 472 с.
31. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг : навч. посіб. / Н.В. Куденко. - Вид. 2-ге, без змін. - Київ : КНЕУ, 2006. - 152 с.
32. Кулінцова М.Ю., Фірсова С.Г. Цифрова трансформація каналів збуту промислового підприємства // Домінанти соціально-економічного розвитку України у нових реаліях : матеріали IV Всеукр. наук.-практ. конф. молодих учених та студентів (м. Київ, КНУТД, 2026). - Київ, 2026. - С. 127-128.

33. Кулінцова М.Ю., Фірсова С.Г. Цифрова трансформація менеджменту виробничого підприємства в умовах полікризи // Шевченківська весна 2026. Економічна резильєнтність в умовах глобальної полікризи : матеріали XXIV Міжнар. наук.-практ. конф. студентів, аспірантів та молодих вчених (м. Київ, 2026). - Київ, 2026. - С. 85.
34. Маркетинг: теорія, світовий досвід, українська практика : підручник / А.О. Старостіна, Н.П. Гончарова, Є.В. Крикавський та ін. ; за ред. А.О. Старостіної. - Київ : Знання, 2009. - 1071 с.
35. Маркетингова товарна політика : підручник / за ред. Н.О. Криковцевої. - Київ, 2012. - 183 с.
36. Марусей Т.В. Впровадження CRM-систем у маркетингову діяльність підприємства // Економіка та держава. - 2016. - № 6. - С. 87-89.
37. Маслак О.І. Промисловий маркетинг : навч. посіб. / О.І. Маслак. - Київ : Каравела, 2011. - 248 с.
38. Наливайко А.П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрями розвитку : монографія / А.П. Наливайко. - Київ : КНЕУ, 2001. - 227 с.
39. Напрямки розвитку стратегій із підвищення конкурентоспроможності для підприємств в умовах сучасних викликів в Україні // Економіка та суспільство. - 2024. - № 61. - DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-17>.
40. Особливості управління маркетинговою діяльністю промислового підприємства // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. - 2024. - URL: <https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/202> (дата звернення: 14.05.2026).
41. Павленко А.Ф., Войчак А.В. Маркетинг : підручник / А.Ф. Павленко, А.В. Войчак. - Київ : КНЕУ, 2003. - 246 с.
42. Порівняння сучасних моделей діагностики ймовірності банкрутства підприємств // Інвестиції: практика та досвід. - 2016. - № 20. - URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/20_2016/14.pdf (дата звернення: 14.05.2026).

43. Портер М. Стратегія конкуренції / М. Портер ; пер. з англ. А. Олійника, Р. Скільського. - Київ : Основи, 1998. - 390 с.
44. Прогнозування соціально-економічних процесів : навч. посіб. [Електронний ресурс] // Інституційний репозитарій ТНТУ імені Івана Пулюя. - URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/36761/1/Прогноз.pdf> (дата звернення: 14.05.2026).
45. Старостіна А.О., Длігач А.О., Кравченко В.А. Промисловий маркетинг: теорія, світовий досвід, українська практика : підручник. - Київ : Знання, 2005. - 764 с.
46. Статут Приватного підприємства «ПОЛІГРАФІСТ ПЛЮС» : затв. рішенням засновника від 21.08.2018 р. - 24 с. (Додаток Б).
47. Сучасні тенденції в українській промисловості [Електронний ресурс] // Аналітична записка. - Київ : НІСД, 2024. - URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/suchasni-tendentsiyi-v-ukrayinskiy-promyslovosti> (дата звернення: 14.05.2026).
48. Управління маркетингом в діяльності підприємства [Електронний ресурс] // Інвестиції: практика та досвід. - 2020. - № 15-16. - URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/15-16_2020/20.pdf (дата звернення: 14.05.2026).
49. Управління маркетинговою діяльністю ІТ-підприємств // Економіка та суспільство. - 2024. - № 69. - DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-35>.
50. Управління маркетинговою діяльністю на підприємстві та напрями її вдосконалення // Економіка та суспільство. - 2022. - № 44. - DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-121>.
51. Федулова Л.І. Менеджмент організацій : підручник / Л.І. Федулова, В.К. Федорченко, С.В. Цимбалюк та ін. ; за заг. ред. Л.І. Федулової. - Київ : Либідь, 2004. - 448 с.

52. Фінансова звітність ПП «ПОЛІГРАФІСТ ПЛЮС» (ЄДРПОУ 32823636) за 2023-2025 рр. [Електронний ресурс] // Опендатабот. - URL: <https://opendatabot.ua/c/32823636> (дата звернення: 16.03.2026).
53. Янчук Т.В., Боєнко О.В. Впровадження CRM-систем як засіб підвищення ефективності маркетингової діяльності // Економіка та суспільство. - 2023. - № 48. - URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2810> (дата звернення: 14.05.2026).
54. Ansoff H.I. The New Corporate Strategy / H.I. Ansoff, E.J. McDonnell. - New York : John Wiley & Sons, 1988. - 258 p.
55. Burgess B., Munn D. A Practitioner's Guide to Account-Based Marketing: Accelerating Growth in Strategic Accounts. - London : Kogan Page, 2021. - 296 p.
56. Chaffey D., Ellis-Chadwick F. Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice / D. Chaffey, F. Ellis-Chadwick. - 7th ed. - Harlow : Pearson, 2019. - 696 p.
57. Dixon M., Adamson B. The Challenger Sale: Taking Control of the Customer Conversation / M. Dixon, B. Adamson. - New York : Portfolio/Penguin, 2011. - 240 p.
58. Hwang C.L., Yoon K. Multiple Attribute Decision Making: Methods and Applications. A State-of-the-Art Survey / C.L. Hwang, K. Yoon. - Berlin : Springer-Verlag, 1981. - 269 p.
59. Kotler P., Armstrong G. Principles of Marketing / P. Kotler, G. Armstrong. - 17th ed. - New York : Pearson, 2018. - 736 p.
60. Lambin J.-J. Market-Driven Management: Strategic and Operational Marketing / J.-J. Lambin. - 2nd ed. - Basingstoke : Palgrave Macmillan, 2007. - 736 p.
61. Porter M.E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance / M.E. Porter. - New York : Free Press, 1985. - 557 p.
62. 2025 B2B Marketing Benchmark [Електронний ресурс] // LinkedIn Business. - URL:

https://business.linkedin.com/content/dam/business/marketing-solutions/global/en_US/site/pdf/wp/2025/2025-b2b-benchmark-ai-advantage.pdf (дата звернення: 14.05.2026).

63. CLV to CAC Ratio: Guide for Startups 2025 [Електронний ресурс] // M Accelerator. - URL: <https://maccelerator.la/en/blog/entrepreneurship/clv-to-cac-ratio-guide-for-startups-2025/> (дата звернення: 14.05.2026).

64. Використання CRM для оцінки ефективності каналів збуту [Електронний ресурс] // Sitniks. - URL: https://sitniks.ua/blog_post/maksymizacziya-prybutkovosti-vykorystannya-crm-dlya-a-oczinky-efektyvnosti-kanaliv-zbutu/ (дата звернення: 14.05.2026).

65. Державна служба статистики України: офіційний веб-сайт [Електронний ресурс]. - URL: <https://stat.gov.ua> (дата звернення: 14.05.2026).

66. European Commission. Packaging and Packaging Waste Regulation (PPWR) [Електронний ресурс] // European Commission. Environment. - URL: https://environment.ec.europa.eu/topics/plastics/packaging-and-packaging-waste-regulation_en (дата звернення: 14.05.2026).

67. Forest Stewardship Council. Chain of Custody Certification [Електронний ресурс] // FSC International. - URL: <https://fsc.org/en/chain-of-custody> (дата звернення: 14.05.2026).

68. FSC Chain of Custody. Certification requirements [Електронний ресурс] // Bureau Veritas. - URL: <https://www.bureauveritas.com/certification/fsc-chain-of-custody> (дата звернення: 14.05.2026).

69. Gartner. B2B Sales Technology: Buyer Guidance 2024 [Електронний ресурс]. - URL: <https://www.gartner.com/en/sales/topics/b2b-sales-technology> (дата звернення: 14.05.2026).

70. Grand View Research. Paper Packaging Market Size, Share & Industry Report, 2033 [Електронний ресурс]. - URL:

<https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/paper-packaging-market>
(дата звернення: 14.05.2026).

71. HubSpot. What is a Good LTV to CAC Ratio? [Електронний ресурс] / HubSpot Blog. - 2024. - URL: <https://blog.hubspot.com/service/ltv-cac-ratio> (дата звернення: 14.05.2026).

72. KeyCRM. Українська CRM-система для бізнесу [Електронний ресурс]. - URL: <https://keycrm.app> (дата звернення: 14.05.2026).

73. Класифікація видів економічної діяльності (КВЕД-2010) [Електронний ресурс]. - URL: <https://kved.gki.com.ua/>.

74. LinkedIn Sales Navigator Pricing: Improve Your ROI [Електронний ресурс] // Instantly.ai. - URL: <https://instantly.ai/blog/sales-navigator-pricing-roi/> (дата звернення: 14.05.2026).

75. McKinsey & Company. The State of B2B Sales 2024 [Електронний ресурс]. - URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/the-state-of-b2b-sales> (дата звернення: 14.05.2026).

76. Національний банк України: офіційний веб-сайт [Електронний ресурс]. - URL: <https://bank.gov.ua> (дата звернення: 14.05.2026).

77. Офіційний портал Торгово-промислової палати України [Електронний ресурс]. - URL: <https://uccr.org.ua> (дата звернення: 14.05.2026).

78. Промисловість України: індекси промислової продукції [Електронний ресурс] // Держстат. - URL: https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/prom.htm (дата звернення: 14.05.2026).

79. ProZorro. Система публічних закупівель України [Електронний ресурс]. - URL: <https://prozorro.gov.ua> (дата звернення: 14.05.2026).

80. SMIDA. Агентство з розвитку інфраструктури фондового ринку України [Електронний ресурс]. - URL: <https://smida.gov.ua> (дата звернення: 14.05.2026).

81. Statista. Paper & Paperboard Packaging Market Worldwide [Электронный ресурс]. - URL: <https://www.statista.com/topics/1992/packaging-market/> (дата обращения: 14.05.2026).
82. World Packaging Organisation. Market Statistics and Future Trends in Global Packaging [Электронный ресурс]. - URL: <https://www.worldpackaging.org/information/home.html> (дата обращения: 14.05.2026).

ДОДАТКИ

Додаток А1

Київський національний університет імені Тараса Шевченка
Економічний факультет

**ШЕВЧЕНКІВСЬКА ВЕСНА 2026.
ЕКОНОМІЧНА РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ В УМОВАХ
ГЛОБАЛЬНОЇ ПОЛІКРИЗИ**

Матеріали XXIV Міжнародної науково-практичної
конференції студентів, аспірантів та молодих вчених

Київ - 2026

Заковоротна Наталія Юрївна	СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИСМСТВА В УМОВАХ ВІЙНИ	61
Зімін Анатолій Володимирович	ІНКЛЮЗИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ІМПЕРАТИВ: РЕІНТЕГРАЦІЯ ВЕТЕРАНІВ ТА ОСІБ З ІНВАЛІДНІСТЮ В УМОВАХ ВОЄННОЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ	63
Зиченко Сергій Олександрович	ТРАНСФОРМАЦІЯ РИНКУ ПРАЦІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ: ВИКЛИКИ ТА СТРУКТУРНІ ДИСПРОПОРЦІЇ	66
Ісасіко Олександра Олександрівна	МЕНЕДЖМЕНТ АГЕНЦІЙ НЕРУХОМОСТІ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ГЛОБАЛЬНОЇ ПОЛІКРИЗИ: ГАЛУЗЕВІ ТРЕНДИ ТА СТРАТЕГІЇ АДАПТАЦІЇ	68
Кафілов Валерій Валерійович	ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ SEO-МАРКЕТИНГОВИМИ	69
Квік Олександр Іванович	ТРАНСФОРМАЦІЯ МОДЕЛЕЙ КОМАНДНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ПІД ВПЛИВОМ БЕЗПЕКОВИХ ТА ІНФРАСТРУКТУРНИХ ВИКЛИКІВ ВОЄННОГО СТАНУ	71
Клюцевська В.В.	ТРАНСФОРМАЦІЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ В УМОВАХ ВОЄННИХ РИЗИКІВ ТА ЕНЕРГОКРИЗИ	72
Коваленко Артем Анатолійович	МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ ІТ-ПІДПРИСМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ	73
Костик Ольга Василівна	СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЄЮ ЯК ФАКТОР ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИСМСТВА	75
Котляренко Вероніка Анатоліївна	ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ РЕКЛАМНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В ІНТЕРНЕТІ ДЛЯ ПІДПРИСМСТВА АГРАРНОГО СЕКТОРУ	76
Кошіль Ірина Миколаївна	УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПОСЕРЕДНИЦЬКОЇ ПЛАТФОРМИ У СФЕРІ ТУРИЗМУ В КРИЗОВИХ УМОВАХ	78
Крикун Олександр Олександрович	УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ ЗАДОВОЛЕННЯ ПОТРЕБИ У ПЕРСОНАЛІ ПІДПРИСМСТВА НА ПРИКЛАДІ ТОВ «АРМА МОТОРС КИЇВ»	79
Куделя Юлія Іванівна	ТАЛАНТ-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК МЕХАНІЗМ РОЗВИТКУ ТА УТРИМАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИСМСТВА: НА ПРИКЛАДІ МХП	81
Кудря Ярослава Андріївна	РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ ЯК ОСНОВА МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ВІЙНИ	83
Куліцова Марія Юрївна	ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИСМСТВА В УМОВАХ ПОЛІКРИЗИ	85
Курінський Дмитро Олександрович	ПАРТНЕРСЬКІ КОНФІГУРАЦІЇ ПІДПРИСМСТВА АГРАРНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ ЯК ІНСТРУМЕНТ МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ГЛОБАЛЬНОЇ ПОЛІКРИЗИ	86
Лончар Сергій Сергійович	ВПЛИВ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ НА РОЗВИТОК МАРКЕТИНГОВОЇ ІНФОРМАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ ПІДПРИСМСТВА	88
Мазанович Юлія Віталіївна	ОСОБЛИВОСТІ ПОБУДОВИ СИСТЕМИ КРІ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИСМСТВА В УМОВАХ ВОЄННО-ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ	89
Майборода Маргарита Миколаївна	ОСОБЛИВОСТІ ПРОГРАМ ОНБОРДІНГУ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ВІЙНИ	91
Макарченко Вікторія Віталіївна	АКТИВАЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ МОЛОКОПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИСМСТВА УКРАЇНИ ЯК НАПРЯМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЇХ СТІЙКОСТІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	92
Меженкова Дар'я Ігорівна	ВПЛИВ ОТТ-ПЛАТФОРМ НА ТРАНСФОРМАЦІЮ МЕДІАПРОСТОРУ ТА РЕКЛАМНОГО РИНКУ В УКРАЇНІ	93
Могитич Анастасія Іванівна	УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ГЛОБАЛЬНОЇ ПОЛІКРИЗИ	94
Мороз Олександр Віталійович	ОСОБЛИВОСТІ ПРОСУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ПРОДУКЦІЇ НА РИНОК NORESA	95
Мушин Тетяна Леонідівна	ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ АГРОПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ	96
Наконечна Софія Ігорівна	УПРАВЛІННЯ БРЕНДОМ РОБОТОДАВЦЯ В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИСМСТВА В КРИЗОВИХ УМОВАХ	98
Недашківський Олександр Сергійович	ІНТЕГРАЦІЯ «ЗЕЛЕНИХ» ПРАКТИК ТА КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В СИСТЕМУ МОТИВАЦІЇ ЯК ДРАЙВЕР БЕЗПЕРЕРВНОГО ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ	100
Огер Данило Костянтинівич	АДАПТАЦІЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ ДО УМОВ ВІЙНИ ТА ГЛОБАЛЬНОЇ ПОЛІКРИЗИ	101
Олексієнко Богдан Олегович	СУЧАСНІ ТРЕНДИ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ	102
Onyshchenko Alina Volodymyrivna	THE IMPACT OF THE WAR ON THE PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM OF "SOFTSERVE" LLC	103
Палаш Олег Олегович	ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІННЯ РЕКЛАМНИМИ ПРОСЕКТАМИ АГЕНТСТВА НЕРУХОМОСТІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ	104
Паранчич Христина Танасіївна	РАДИКАЛЬНА ІНКЛЮЗІЯ: СТРАТЕГІЯ ІНТЕГРАЦІЇ ВЕТЕРАНІВ У БРЕНД РОБОТОДАВЦЯ ФІНАНСОВИХ УСТАНОВ ПІД ЧАС ВІЙНИ	105
Пісарев Ярослав Романович	СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПРОСЕКТАМИ У ІТ-ПІДПРИСМСТВАХ	107
Подольан Роман Васильович	ОСОБЛИВОСТІ МАРКЕТИНГУ В ІНДУСТРІЇ СПОРТУ ТА РОЗВАГ ЯК ІНТЕГРОВАНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЦІННІСТЮ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ	108
Поздняков Іван Володимирович	СТРАТЕГІЧНИЙ КОНТРОЛІНГ ПІДПРИСМСТВА: СУТНІСТЬ, ОСОБЛИВОСТІ, ІНСТРУМЕНТИ	109
Прилуцька Тетяна Юрївна	ЖІНОЧЕ ЛІДЕРСТВО У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ БІЗНЕСУ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ	111

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ПОЛІКРИЗИ

Кулішова Марія Юрївна

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

IV курс, ОПІ «Менеджмент організацій»

Науковий керівник: к.е.н., доц. Фірсова С.Г.

DIGITAL TRANSFORMATION OF MANUFACTURING ENTERPRISE MANAGEMENT IN CONDITIONS OF POLYCRISIS

The paper examines the mechanisms for managing organizational resilience in the manufacturing sector through the strategic implementation of digital tools. Using "Poligrafist PLUS" Private Enterprise as a case study, the research analyzes how the integration of B2B marketplaces, CRM systems, and direct digital communication channels enables management to mitigate risks associated with the ongoing polycrisis. Particular attention is paid to marketing as a key management function, which ensures supply chain stability and the preservation of partner trust in the B2B segment.

Повномасштабна військова агресія проти України створила умови турбулентності, що вимагають переосмислення управлінських підходів. Концепція резильєнтності зазвичай розглядається як спроможність системи повертатися до вихідного стану після кризових ситуацій, проте в умовах тривалого конфлікту та глибоких руйнувань такий підхід є недостатнім для виробничих підприємств. Такі організації характеризуються високою енергетичною залежністю та жорсткими технологічними обмеженнями. Тому справжній їх стійкість передбачає не лише збереження критичних функцій, а й формування нової стратегії розвитку, що дозволяє розвиватися в умовах постійного ризику [1].

Розглядаючи маркетинг як функцію менеджменту, слід наголосити, що в кризовий період маркетингові інструменти трансформуються у засоби оперативного управління ризиками та ринковою позицією організації. Маркетингова адаптація в таких умовах вимагає відмови від моделі «зростання будь-якою ціною» на користь стратегії «ефективності та емпатії» [2]. Підприємства змушені проводити ретельний аудит бюджетів, скорочуючи витрати на медійну рекламу та інвестуючи в канали з вимірюваним ROI: SEO, контент-маркетинг та CRM-маркетинг [2]. Така технологічна модернізація маркетингової функції дозволяє менеджменту оперативніше реагувати на різкі зміни в структурі попиту та логістиці, мінімізуючи непродуктивні витрати ресурсів. Відбулася також суттєва зміна програмного ландшафту: відмова від російських CRM-систем стала елементом національної безпеки. Перейшовши на вітчизняні системи, такі як KeyCRM, підприємства з'єднали месенджери та маркетинг-плейси в єдину систему управління.

У сегменті B2B рішення приймаються більш виважено та довше, ніж у B2C, а партнерство тримається на багаторічній довірі та стабільності поставання. У воєнний час цифрові канали зв'язку стають головним свідченням того, що компанія залишається активною, виконує свої умови та дбає про загальну безпеку. Створення прозорого інформаційного середовища через цифрові канали виступає додатковою конкурентною перевагою, що суттєво знижує рівень невизначеності для клієнтів. Ефективна стратегія стійкості в B2B включає використання специфічного набору цифрових інструментів (таблиця 1):

Таблиця 1

Роль інструментів цифрового маркетингу у забезпеченні організаційної стійкості в сегменті B2B

Інструмент цифрового маркетингу	Роль у забезпеченні стійкості	Практичний ефект для B2B
CRM-системи	Забезпечення безперервності даних про клієнтів	Захист інтелектуальної власності від фізичних загроз та втрати доступу
Штучний інтелект	Автоматизація лідогенерації та аналізу даних	Скорочення операційних витрат на маркетинг до 50% та підвищення точності прогнозів
Email та месенджер-маркетинг	Прямий канал кризової комунікації	Оперативне інформування про зміни в логістиці чи графіках роботи
Соціальні мережі (LinkedIn/X)	Управління репутацією та формування бренду роботодавця	Демонстрація соціальної відповідальності

Джерело: складено автором на основі даних [2]

Приватне підприємство «Поліграфіст ПЛЮС» є типовим представником українського виробничого B2B бізнесу, що спеціалізується на виготовленні гофрованого паперу, картонної тари та поліграфічних послугах. Зареєстроване у Києві з виробничими зв'язками у Броварах, підприємство працює понад 20 років, що свідчить про накопичений досвід виживання в умовах різних криз [3]. Довготривала присутність на ринку дозволила менеджменту сформувати унікальну базу управлінських рішень, що базуються на гнучкості виробничих циклів та стійких партнерських зв'язках. Для ПП «Поліграфіст ПЛЮС» стратегія стійкості базується на кількох аспектах цифрового маркетингу:

- Присутність на маркетинг-плейсах: використання платформ типу Prom.ua дозволяє підтримувати видимість асортименту (гофротара, коробки) для дрібногуртових та роздрібних замовників, що забезпечує диверсифікацію клієнтської бази [4].
- Прямі комунікації через цифрові канали: використання електронної пошти та месенджерів для оперативного інформування про можливість виготовлення тиражів та наявність сировини на складі [4].
- Адаптація асортименту: фокус на видах діяльності, що мають стабільний попит, що дозволяє завантажувати потужності навіть за умови спаду в секторі комерційного друку [3].
- CRM-системи: глибший аналіз повторних продажів.

Незважаючи на обмеженість інструментів просування, підприємство демонструє резильєнтність через збереження юридичного статусу та активності в реєстрах, що є важливим сигналом для B2B партнерів щодо надійності компанії як постачальника. Така стабільність у публічному цифровому просторі формує репутаційний капітал, який у сегменті промислового виробництва важить не менше, ніж технологічні потужності.

Управління стійкістю виробничих підприємств за допомогою цифрового маркетингу в умовах війни - це багатогранний процес, що поєднує технологічну модернізацію, емоційний інтелект та стратегічну гнучкість. Успішний досвід «Поліграфіст ПЛЮС» демонструє, що навіть за мінімальних інвестицій у цифровізацію, правильне використання базових інструментів комунікації здатне забезпечити життєздатність організації. Подальше зміцнення стійкості через цифровізацію стане фундаментом для відновлення національної економіки та успішної інтеграції вітчизняних виробників у глобальні ланцюги створення вартості.

1. Strategic resilience of enterprises in conditions of war and post-war recovery: concept and management decisions. Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology. URL: <https://ujae.org.ua/en/strategic-resilience-of-enterprises-in-conditions-of-war-and-post-war-recovery-concept-and-management-decisions/>

2. Marketing in a Recession: 10 Strategies Every Marketer Needs. Thrive Agency. URL: <https://thriveagency.com/news/marketing-in-a-recession-10-strategies-every-marketer-needs/>

3. ПП «ПОЛІГРАФІСТ ПЛЮС» - Основна інформація. Clarity Project. URL: <https://clarity-project.info/edr/32823636>

4. Виробництво гофрованого паперу та картону, паперової та картонної тари. UA-REGION. URL: https://www.ua-region.com.ua/kved/17.21/start_page=15

Додаток А2

*IV Всеукраїнська науково-практична конференція молодих учених та студентів
«ДОМІНАНТИ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ У НОВИХ РЕАЛІЯХ»*

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА
ДИЗАЙНУ

ТЕЗИ ДОПОВІДЕЙ

IV ВСЕУКРАЇНСЬКА НАУКОВО-ПРАКТИЧНА КОНФЕРЕНЦІЯ
МОЛОДИХ УЧЕНИХ ТА СТУДЕНТІВ

**«ДОМІНАНТИ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ
УКРАЇНИ У НОВИХ РЕАЛІЯХ»**

26 березня 2026 року

Київ 2026

Маркітан М. В., Городецький Ю.Д. Ефективність автоматизації маркетингу на прикладі IT-стартапу.....	114
Нікітчина Д.В., Городецький Ю.Д. Етичні аспекти використання AI у цифровому маркетингу.....	116
Роговик Д. Є., Шевчук П.Д. Розробка маркетингових заходів підвищення конкурентоспроможності підприємства.....	117
Мартиросян В.-Е., Шевчук П.Д. Використання маркетингових інструментів у формуванні конкурентоспроможності підприємства.....	119
Почтовий В.Ю., Шевчук П.Д. Удосконалення маркетингового комплексу підприємства в умовах сучасного ринку.....	120
Ревенко Я.В., Шевчук П.Д. Удосконалення аналізу маркетингового середовища у процесі прийняття управлінських рішень підприємства..	122
Захарчук А.Ю., Шевчук П.Д. Формування ефективного комплексу маркетингу підприємства в умовах динамічного ринку.....	123
Маслов Б.М., Шевчук П.Д. Маркетинг соціальних мереж як імплементація соціальних медіа у систему бренд-комунікацій.....	124
Кулінцева М.Ю., Фірсова С.Г. Цифрова трансформація каналів збуту промислового підприємства.....	127
Савчук Т.В., Різник Н.Р. Предиктивне управління маркетинговими витратами на основі алгоритмів Machine learning у глобальному цифровому середовищі.....	128
Захарова К.Ф. Трансформація недобросовісної конкуренції на цифрових ринках України: виклики та механізми регулювання	130
Maznyk Liana Digital hr marketing as a strategic tool for employer brand formation in the new socio-economic reality.....	133
Бекетов О.В., Панасюк В.М. Цифрова трансформація маркетингового аудиту.....	135
Качмарський І.В. Вплив цифрового маркетингу на стратегічну стійкість підприємства.....	136
Кириленко С.В. Гіперперсоналізація як ключовий тренд цифрового маркетингу.....	138
Козлов А.С. Вплив глобалізації на формування цифрових маркетингових стратегій.....	140
Кріль І.З. Крос-культурні аспекти цифрових комунікацій.....	142
Крисоватий І.А. Цифрова поведінка споживачів у глобалізованому середовищі.....	143
Петринюк Н.А. Захист персональних даних у цифровому маркетингу.	144
Птащенко О.В., Шухманн В.А. Роль штучного інтелекту у трансформації маркетингових комунікацій.....	146
Пунда А.В., Кулик Р.Р. Вплив блокчейн-технологій на цифрову рекламу та маркетинговий аудит.....	148
Пилипенко Д.І., Городецький Ю.Д. Особливості просування бренду в соціальних мережах.....	149

Кулінцова М.Ю., здобувач освіти
 Фірсова С.Г., науковий керівник, к.е.н., доцент
 Київський національний університет
 імені Тараса Шевченка

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ КАНАЛІВ ЗБУТУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

Цифровий маркетинг розглядається як засіб інтегрованої комунікації підприємства з ринком через цифрові канали, що дозволяє вибудовувати складні системи взаємодії з потенційними та реальними споживачами у віртуальному та реальному просторі одночасно [1]. Для виробників упаковки трансформація збуту є критичною через довгий цикл продажів та складність продукту. Згідно з даними eMarketer, до 2026 року глобальні витрати на цифровий маркетинг перевищать 1 трлн дол. США, проте лише 40% компаній мають чітку стратегію цифрової адаптації [2].

Центральним елементом трансформації є перехід від ручної обробки замовлень до спеціалізованих порталів (на базі WEBRA, Laravel тощо). Це дозволяє автоматизувати до 80% рутинних операцій, враховувати індивідуальні прайс-листи та синхронізувати збут із виробничими циклами. Для виходу на міжнародні ринки доцільною є інтеграція з екосистемами Amazon Business або Alibaba, тоді як локальна стійкість забезпечується через вітчизняні маркетплейси (Prom, Rozetka).

На перший план для виробничих підприємств виходить social selling - стратегія розбудови відносин через соціальні мережі, де лідером для промислових брендів залишається LinkedIn. Цей канал дозволяє здійснювати прецизійний таргетинг на осіб, які приймають рішення, за їх посадами, галузями та розміром компанії, що критично важливо для складних продуктів з довгим циклом продажу.

Трансформація каналів збуту вимагає синергії B2B E-commerce та social selling. Це дозволяє створити унікальну ціннісну пропозицію та адаптуватися до мінливих потреб ринку. Перспективи подальших досліджень лежать у площині використання ІІІ для прогнозування попиту та впровадження блокчейну для прозорості ланцюгів постачання.

Таблиця 1

Елементи стратегії Social Selling у B2B-сегменті

Елемент стратегії	Опис та механізм реалізації	Роль у трансформації збуту
Оптимізація профілів співробітників	Перетворення сторінок менеджерів на цифрові візитівки експертів галузі.	Формування довіри до бренду через особистісну комунікацію.
Експертний контент	Публікація кейсів, технічних розборів конструкцій упаковки та інновацій у матеріалах.	Позиціонування компанії як лідера думок у пакувальній індустрії.
Відеомаркетинг	Демонстрація роботи обладнання, процесів висічки та тестів упаковки на міцність.	Візуалізація якості продукції та технологічної потужності виробництва.

Джерело: складено автором на основі [3]

Література

1. Цифровий та інтернет-маркетинг: співвідношення понять. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/apr/27458/220198verstka-145-158.pdf> (дата звернення: 22.03.2026).
2. Цифрова трансформація маркетингової стратегії просування підприємства. Український журнал прикладної економіки. URL: <https://ujae.org.ua/tsyfrova-transformatsiya-marketyngovoyi-strategiyi-prosuvannya-pidpryyemstva/> (дата звернення: 22.03.2026).
3. LinkedIn Content Ideas for Manufacturers. StratMg. URL: <https://stratmg.com/linkedin-content-ideas-for-manufacturers/> (дата звернення: 22.03.2026).

УДК 005.932:339.138:004.89

Додаток Б

“ЗАТВЕРДЖЕНО”
Рішенням № 21/08/2018
від 21 серпня 2018 року
Власника
ПРИВАТНОГО ПІДПРИЄМСТВА
“ПОЛІГРАФІСТ ПЛЮС”

**СТАТУТ
ПРИВАТНОГО ПІДПРИЄМСТВА
“ПОЛІГРАФІСТ ПЛЮС”**

Нова редакція

**Ідентифікаційний код
32823636**

м. Київ – 2018 р.

Додаток В

Фінансова звітність ПП «Поліграфіст ПЛЮС», 2023-2025 рр.

Баланс

Показники, тис. грн	Роки		
	2023	2024	2025
АКТИВИ			
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	0	0	0
первісна вартість	-	-	-
накопичена амортизація	(-)	(-)	(-)
Незавершені капітальні інвестиції	-	-	-
Основні засоби:	57,70	47,80	160,60
первісна вартість	78,00	78,00	236,40
знос	20,30	30,20	75,80
Довгострокові біологічні активи	-	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	-	-	-
Інші необоротні активи	-	-	-
Усього за розділом I	57,70	47,80	160,60
II. Оборотні активи			
Запаси:	194,00	289,00	1 517,80
у тому числі готова продукція	69,00	101,00	1 489,70
Поточні біологічні активи	-	-	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	35,00	40,00	1 339,90
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	-	-	4,80
у тому числі з податку на прибуток	-	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	-	-	0,20
Поточні фінансові інвестиції	-	-	-
Гроші та їх еквіваленти	70,90	4,30	1 265,90
Витрати майбутніх періодів	-	-	-
Інші оборотні активи	-	-	5,90
Усього за розділом II	299,90	333,30	4 134,50
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	-	-	-
Баланс	357,60	381,10	4 295,10
ПАСИВИ			
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	100,00	100,00	100,00
Додатковий капітал	-	-	-

Резервний капітал	-	-	595,40
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-	30,00	2 373,60
Неоплачений капітал	(-)	(-)	(-)
Усього за розділом I	100,00	130,00	3 069,00
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	-	-	-
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	-	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	-	-	-
товари, роботи, послуги	234,00	229,00	625,50
розрахунками з бюджетом	-	-	578,00
у тому числі з податку на прибуток	-	-	514,30
розрахунками зі страхування	-	-	-
розрахунками з оплати праці	-	-	-
Доходи майбутніх періодів	23,60	19,90	-
Інші поточні зобов'язання	-	2,20	22,60
Усього за розділом III	257,60	251,10	1 226,10
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	-	-	-
Баланс	357,60	381,10	4 295,10

Звіт про фінансові результати

Показники, тис. грн	Роки		
	2023	2024	2025
Інші операційні доходи	-	-	-
Інші доходи	-	-	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	5 308,80	10 836,50	17 993,50
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	4 648,20	10 666,80	13 615,60
Інші операційні витрати	559,80	(-)	1 519,90
Інші витрати	(-)	(-)	(-)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	5 208,00	10 666,80	15 135,50
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	100,80	169,70	2 858,00
Податок на прибуток	18,10	30,50	514,40
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	82,70	139,20	2 343,60

Додаток Г

Посадова інструкція менеджера з маркетингу

ЗАТВЕРДЖУЮ

Директор ПП «Поліграфіст ПЛЮС»

_____ Бець В.М.

«___» _____ 2026 р.

ПОСАДОВА ІНСТРУКЦІЯ МЕНЕДЖЕРА З МАРКЕТИНГУ ПП «ПОЛІГРАФІСТ ПЛЮС»

1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

- 1.1. Менеджер з маркетингу є штатним працівником ПП «Поліграфіст ПЛЮС» і належить до категорії фахівців.
- 1.2. Посада вводиться до штатного розпису з 01.09.2026 р. відповідно до рішення директора підприємства в рамках реалізації Стратегічної програми цифрової трансформації маркетингу.
- 1.3. Менеджер з маркетингу безпосередньо підпорядковується директору підприємства та тісно взаємодіє з менеджером зі збуту, спеціалістом з маркетингового аудиту та головним бухгалтером.
- 1.4. Призначення на посаду та звільнення з неї здійснюється наказом директора ПП «Поліграфіст ПЛЮС».
- 1.5. У своїй діяльності менеджер з маркетингу керується чинним законодавством України, Статутом підприємства, цією посадовою інструкцією, а також наказами та розпорядженнями директора.

2. КВАЛІФІКАЦІЙНІ ВИМОГИ

- 2.1. Освіта: вища освіта (перший або другий рівень) за спеціальністю «Маркетинг», «Менеджмент», «Міжнародний бізнес» або суміжними напрямками підготовки.
- 2.2. Досвід роботи: не менше 2 років у сфері B2B-продажів, digital-маркетингу або управління проєктами.

2.3. Обов'язкові знання та навички:

- принципи B2B-маркетингу, Account-Based Marketing та управління циклом угоди;
- практична робота з CRM-системами (KeyCRM або аналогами), налаштування воронки продажів та pipeline-менеджмент;
- LinkedIn Sales Navigator: пошук осіб, що приймають рішення, персоналізований outreach, «signal-based» підхід до комунікації;
- основи контент-маркетингу та SEO для B2B-сегменту;
- базові засади FSC-сертифікації та ESG-звітності;
- знання Закону України «Про захист персональних даних» в частині роботи з базою клієнтів;
- впевнений користувач MS Excel / Google Sheets, Google Analytics.

2.4. Бажані знання: англійська або польська мова на рівні, достатньому для ділового листування з партнерами ЄС.

3. ЗАВДАННЯ ТА ПОСАДОВІ ОБОВ'ЯЗКИ

3.1. CRM-адміністрування та управління воронкою продажів:

- забезпечувати ведення та актуальність клієнтської бази в системі KeyCRM;
- налаштовувати та підтримувати автоматизовану воронку продажів (pipeline) з етапами: LinkedIn outreach → кваліфікований лід → технічна консультація → передача зразків → узгодження КП → закрита угода;
- контролювати своєчасне виконання автоматичних нагадувань та follow-up дій на кожному етапі воронки;
- формувати щомісячні звіти щодо кількості активних угод, конверсії на кожному етапі воронки та тривалості циклу угоди.

3.2. LinkedIn Social Selling та цифрова лідогенерація:

- здійснювати проактивний пошук та охоплення потенційних B2B-клієнтів через LinkedIn Sales Navigator у сегментах: агрохолдинги, фармацевтичні компанії, виробники FMCG, e-commerce бренди;
- реалізовувати стратегію «signal-based outreach»: відстежувати релевантні сигнали активності потенційних клієнтів (публікації, нові призначення, анонси розширення) та формувати персоналізовані звернення;

- забезпечувати обробку не менше 300-400 потенційних контактів на місяць з дотриманням 4-крокового алгоритму комунікації;
- підтримувати та розвивати корпоративну сторінку підприємства в LinkedIn, публікувати контент, що демонструє виробничі компетенції та кейси клієнтів.

3.3. Координація ABM-кампаній (Account-Based Marketing):

- формувати та актуалізувати трирівневу базу цільових клієнтів: Tier-1 (стратегічні клієнти з максимальним потенційним CLV), Tier-2 (пріоритетні корпоративні клієнти), Tier-3 (розвиткові клієнти через автоматизовані послідовності);
- розробляти персоналізовані ABM-кити для Tier-1 клієнтів: індивідуальні комплекти зразків із логотипом клієнта, ROI-калькулятори економії, матеріали для CEO-CEO контакту;
- координувати підготовку та відправку зразків продукції з QR-кодами на відеокейси для Tier-2 клієнтів;
- налаштовувати автоматизовані email-послідовності для Tier-3 сегменту.

3.4. FSC-сертифікація та ESG-звітність:

- координувати процес отримання сертифікації FSC Chain of Custody відповідно до дорожньої карти: підготовка документації, взаємодія з органом сертифікації (Bureau Veritas), організація аудиту;
- розробляти та актуалізувати ESG-декларацію підприємства як інструмент позиціонування на ринках ЄС;
- вести переговори та підтримувати комунікацію з потенційними партнерами на польському та інших ринках ЄС у межах компетенцій.

3.5. Аналіз ефективності маркетингової діяльності:

- щомісячно розраховувати та звітувати перед директором за ключовими KPI: кількість нових B2B-клієнтів, конверсія ліда в угоду, тривалість циклу угоди, кількість органічних лідів через цифрові канали, CLV:CAC;
- здійснювати моніторинг конкурентного середовища та цінової політики ринку паперової упаковки;
- готувати аналітичні матеріали для обґрунтування маркетингових рішень директора.

4. ПРАВА

- 4.1. Отримувати від керівників інших підрозділів інформацію, необхідну для виконання посадових обов'язків.
- 4.2. Вносити директору пропозиції щодо вдосконалення маркетингових процесів, розширення цифрових каналів збуту та бюджету маркетингових заходів.
- 4.3. Представляти підприємство у комунікаціях із потенційними клієнтами та партнерами в межах повноважень, визначених директором.
- 4.4. Брати участь у профільних виставках, конференціях та навчальних заходах за рішенням директора.
- 4.5. Використовувати корпоративні інструменти (KeyCRM, LinkedIn Sales Navigator, Google Workspace) для виконання службових завдань.

5. ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ

- 5.1. Менеджер з маркетингу несе відповідальність за виконання цільових KPI, визначених Стратегічною програмою маркетингу: забезпечення 2-3 нових B2B-клієнтів на місяць, досягнення конверсії ліда в угоду на рівні 15-18 %, зростання органічних лідів через цифрові канали до 25-35 на місяць.
- 5.2. Несе відповідальність за достовірність та актуальність даних у CRM-системі KeyCRM, коректне ведення воронки продажів та своєчасне внесення інформації по кожній угоді.
- 5.3. Несе відповідальність за дотримання Закону України «Про захист персональних даних» при формуванні та використанні клієнтської бази.
- 5.4. Несе відповідальність за своєчасне виконання етапів дорожньої карти FSC-сертифікації відповідно до затвердженого графіку.
- 5.5. За неналежне виконання посадових обов'язків, недотримання трудової дисципліни та розголошення конфіденційної комерційної інформації несе відповідальність у порядку, визначеному чинним законодавством України.

6. СИСТЕМА ОПЛАТИ ПРАЦІ ТА KPI-БОНУС

- 6.1. Посадовий оклад менеджера з маркетингу становить 30 000 грн на місяць.
- 6.2. Додатково нараховується KPI-бонус у розмірі 10-15 % від вартості угод, залучених через цифрові канали (LinkedIn, органічний пошук, реферальна

програма), ініційованих менеджером з маркетингу та підтверджених у системі KeyCRM.

6.3. Виплата KPI-бонусу здійснюється щоквартально за умови досягнення цільових показників, визначених у п. 5.1 цієї інструкції.

7. ВЗАЄМОДІЯ З ІНШИМИ ПІДРОЗДІЛАМИ

7.1. Менеджер зі збуту: спільне ведення активних угод у воронці KeyCRM; передача кваліфікованих лідів на етапі SQL (Sales Qualified Lead); узгодження умов комерційних пропозицій для Tier-1 клієнтів.

7.2. Спеціаліст з маркетингового аудиту: спільний аналіз ефективності маркетингових каналів; підготовка конкурентних матеріалів для ABM-кампаній.

7.3. Головний бухгалтер: облік маркетингових витрат за окремою аналітикою; розрахунок CLV та CAC на основі фінансових даних; підготовка документів для FSC-сертифікації.

7.4. Виробничий відділ: координація виготовлення персоналізованих зразків для Tier-1 та Tier-2 клієнтів; узгодження технічних параметрів індивідуальних замовлень.

Посадову інструкцію розробив:

Директор ПП «Поліграфіст ПЛЮС» _____ / Бець В.М. /

З посадовою інструкцією ознайомлений(а):

Менеджер з маркетингу _____ / _____ /

«__» _____ 2026 р.

АНОТАЦІЇ

Кулінцова М.Ю. Управління маркетинговою діяльністю промислового підприємства.

Кваліфікаційна робота бакалавра зі спеціальності 073 «Менеджмент», освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій». Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, 2026.

Метою роботи є розкриття теоретичних і практичних аспектів управління маркетинговою діяльністю промислового підприємства та розробка стратегічної програми маркетингової трансформації ПП «Поліграфіст ПЛЮС» на ринку паперової та картонної упаковки в умовах воєнного стану та євроінтеграційних перетворень.

У роботі систематизовано методичний інструментарій управління маркетинговою діяльністю на трьох рівнях: стратегічному (модель Портера, матриця Ансоффа, SWOT/TOWS-аналіз), тактичному (ABC-XYZ аналіз, діагностика циклу B2B-угоди, Account-Based Marketing) та операційно-оціночному (CLV/CAC, ROI, строк окупності).

Проведено комплексну діагностику підприємства та обґрунтовано пріоритетність польського ринку як першого кроку виходу на ринки ЄС на основі методу TOPSIS. Запропоновано стратегічну програму цифрової трансформації маркетингу, що включає впровадження CRM-системи KeyCRM, трирівневу ABM-модель, стратегію LinkedIn Social Selling та дорожню карту FSC Chain of Custody сертифікації. Розроблено реєстр KPI для операційного контролю реалізації програми. Підтверджено економічну ефективність запропонованих заходів: строк окупності не перевищує одного року, ROI з другого року реалізації перевищує 100%.

Ключові слова: маркетингова діяльність, промислове підприємство, B2B-маркетинг, TOPSIS, ABC-XYZ аналіз, CRM-система, Account-Based Marketing, LinkedIn Social Selling, FSC-сертифікація, воєнний стан.

SUMMARY

Kulintsova M. Marketing Management of an Industrial Enterprise.

Bachelor's qualification work, in specialty 073 «Management», educational and professional program «Management of Organizations». Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, 2026.

The purpose of the thesis is to reveal the theoretical and practical aspects of marketing management of an industrial enterprise and to develop a strategic marketing transformation program for PE «Polihrafist PLUS» in the paper and cardboard packaging market under martial law and European integration transformations. The thesis systematizes the methodological tools of marketing management at three levels: strategic (Porter's five forces model, Ansoff matrix, SWOT/TOWS analysis), tactical (ABC-XYZ analysis, B2B sales cycle diagnostics, Account-Based Marketing) and operational-evaluative (CLV/CAC, ROI, payback period).

A comprehensive diagnosis of the enterprise was conducted, and the Polish market was substantiated as the priority first step for EU market entry based on the TOPSIS method. A strategic digital marketing transformation program is proposed, including the implementation of KeyCRM, a three-tier ABM model, a LinkedIn Social Selling strategy and an FSC Chain of Custody certification roadmap. A KPI register for operational monitoring of program implementation was developed. The economic efficiency of the proposed measures is confirmed: the payback period does not exceed one year, and ROI exceeds 100% from the second year of implementation.

Keywords: marketing management, industrial enterprise, B2B marketing, TOPSIS, ABC-XYZ analysis, CRM system, Account-Based Marketing, LinkedIn Social Selling, FSC certification, martial law.