

**Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра менеджменту і права**

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ в ЕК:

Завідувач кафедри,
д.е.н., проф.

_____ Олександр ВЕЛИЧКО

« ____ » _____ 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ПОЛІТИКИ В СИСТЕМІ
МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА У СФЕРІ ПОСЛУГ**

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»
Спеціальність 073 Менеджмент
Ступінь вищої освіти: Магістр

Здобувач

Валерій ЛАШКОВ

**Науковий керівник,
к.ю.н., доцент**

Олена ТРОПІНА

Дніпро – 2025

**ДНПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет: менеджменту і маркетингу

Кафедра: менеджменту і права

Освітня-професійна програма: «Менеджмент»

Спеціальність: 073 Менеджмент

Ступінь вищої освіти: Магістр

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри _____

« ____ » _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ
на підготовку кваліфікаційної роботи

ЛАШКОВУ Валерію Володимировичу

1. Тема роботи: «Удосконалення маркетингової політики в системі менеджменту підприємства у сфері послуг»

2. **Керівник роботи:** Тропіна Олена Миколаївна, доцент,

затвержені наказом закладу вищої освіти від « ____ » _____ 2025 р. № ____.

Строк подання здобувачем роботи: 05 грудня 2025 року.

3. **Вихідні дані до роботи:** статутні та інші внутрішні документи підприємства, дані бухгалтерської та фінансової звітності, економіко-правова інформація про підприємство з відкритого доступу, внутрішня звітність підприємства, маркетингові дослідження ринку агрохімікатів, статистичні дані, наукові публікації з питань стратегічного менеджменту.

4. **Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити):** 1) проаналізувати теоретико-методичні засади формування маркетингової політики підприємства; 2) дослідити сучасний стан маркетингової діяльності ТОВ «AI СИСТЕМС»; 3) оцінити ефективність реалізації маркетингових інструментів у системі менеджменту підприємства; 4) виявити проблеми та резерви вдосконалення маркетингової політики; 5) розробити пропозиції щодо підвищення ефективності маркетингової політики та її інтеграції у систему стратегічного управління підприємством.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):

- 1) Зміна рівня продуктивності праці ТОВ «AI СИСТЕМС» у 2023-2024 рр., грн./особу.
- 2) SWOT-аналіз ефективності впровадження цифрового маркетингового менеджменту в ТОВ «AI СИСТЕМС».
- 3) Напрями укладання партнерських угод з платформами онлайн-реклами для ТОВ «AI СИСТЕМС».

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Обрання теми і підприємства як основного об'єкта дослідження. Розроблення завдання та графіка виконання робіт.	червень 2025 рік	
2	Пошук та опрацювання інформаційно-літературних джерел. Підготовку теоретико-методичного розділу роботи.	липень 2025 року	
3	Аналізування управління системою операційної та економічної діяльності підприємства. Підготовка аналітико-дослідницького розділу роботи.	серпень-вересень 2025 року	
4	Розробка та обґрунтування резервів поліпшення управлінських процесів. Підготовка проектно-рекомендаційного розділу роботи.	жовтень-листопад 2025 року	
5	Узагальнення висновків і пропозицій.	листопад 2025 року	
6	Моніторинг тексту з метою визначення рівня оригінальності роботи, а також встановлення відсутності фактів академічного плагіату, фабрикації і фальсифікації.	грудень 2025 року	
7	Підготовка доповіді і демонстраційного матеріалу для захисту роботи.	грудень 2025 року	

Здобувач

Валерій ЛАШКОВ

Керівник роботи

Олена ТРОПІНА

РЕФЕРАТ

Тема: «Удосконалення маркетингової політики в системі менеджменту підприємства у сфері послуг»

Кваліфікаційна робота містить: 83 с., 7 рис., 18 табл., 2 додатки, 60 літературних джерел.

Об'єкт дослідження: процес управління маркетинговою діяльністю підприємства ТОВ «AI СИСТЕМС».

Предмет дослідження: теоретичні, методичні та практичні аспекти удосконалення маркетингової політики в системі менеджменту підприємства.

Метою роботи є розробити науково обґрунтовані пропозиції щодо удосконалення маркетингової політики в системі менеджменту підприємства ТОВ «AI СИСТЕМС» для підвищення його конкурентоспроможності та адаптивності в умовах воєнного стану.

Методи дослідження: методи аналізу та синтезу, порівняльний, статистичний, системний та ситуаційний аналіз, SWOT-аналіз, метод експертних оцінок, графічне моделювання та економічне прогнозування та ін.

У межах роботи проаналізовано теоретико-методичні засади формування маркетингової політики підприємства, досліджено сучасний стан маркетингової діяльності ТОВ «AI СИСТЕМС», оцінено ефективність реалізації маркетингових інструментів у системі менеджменту, виявлено проблеми та резерви її вдосконалення, а також розроблено пропозиції щодо підвищення ефективності маркетингової політики та її інтеграції у систему стратегічного управління підприємством.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

маркетингова політика, система менеджменту, конкурентоспроможність, стратегічне управління, ефективність, адаптивність.

KEYWORDS

marketing policy, management system, competitiveness, strategic management, efficiency, adaptability.

ЗМІСТ

ВСТУП

6

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА
РОЗВИТКУ МАРКЕТИНГОВОЇ ПОЛІТИКИ В СИСТЕМІ

УПРАВЛІННЯ

ПІДПРИЄМСТВОМ

10

1.1. Сутність і роль маркетингової політики в сучасній системі

управління

підприємством

10

1.2. Теоретико-методичні підходи до оцінювання ефективності

маркетингової

політики

підприємства

16

РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ

ТА ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ

НА

ПІДПРИЄМСТВІ

22

2.1. Загальна організаційна та економічна характеристика

ТОВ

«АІ

СІСТЕМС»

22

2.2. Спеціалізація бізнесу та особливості управління маркетингом

ТОВ

«АІ

СІСТЕМС»

39

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ

МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ
ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АІ СІСТЕМС»
48

3.1. Обґрунтування проєкту з упровадження системи
цифрового маркетингового менеджменту у ТОВ «АІ СІСТЕМС»
48

3.2. Розвиток стратегії ко-брендингу та спільних маркетингових кампаній
ТОВ «АІ СІСТЕМС» з платформами онлайн-реклами
65

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ
72

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ
77

ДОДАТКИ
83

ВСТУП

В умовах воєнного стану в Україні підприємства сфери послуг, зокрема комерційні, рекламні та консалтингові компанії, стикаються з істотним звуженням ринку, коливанням попиту та зниженням платоспроможності клієнтів. За таких умов особливої ваги набуває ефективна маркетингова політика, здатна не лише підтримувати конкурентоспроможність підприємства, а й забезпечувати його стабільне функціонування за рахунок гнучкого реагування на зміни зовнішнього середовища. Саме тому удосконалення маркетингової політики стає одним із ключових напрямів підвищення ефективності системи менеджменту підприємств, що працюють у динамічних і ризикованих умовах сучасної економіки.

ТОВ «АІ СІСТЕМС» функціонує у сфері комерційних, рекламних, дослідницько-консалтингових послуг і неспеціалізованої торгівлі, що

зумовлює необхідність постійного моніторингу ринку, поведінки споживачів і конкурентів. В умовах воєнного стану діяльність підприємства ускладнюється логістичними обмеженнями, зміною пріоритетів споживання, нестабільністю комунікаційного простору та підвищеною невизначеністю бізнес-середовища. Це вимагає адаптації маркетингових стратегій, оптимізації каналів збуту та вдосконалення системи управління клієнтськими відносинами, що дозволяє ефективно поєднувати інтереси споживачів і можливості підприємства.

Сучасна маркетингова політика підприємства має ґрунтуватися на інтеграції аналітичних, комунікаційних та управлінських інструментів, що забезпечують точне визначення ринкових пріоритетів і оперативне прийняття рішень. Для сервісно орієнтованого підприємства, такого як ТОВ «AI SYSTEMS», важливо забезпечити не лише якісне виконання послуг, а й створення унікальної клієнтської цінності через індивідуальний підхід, персоналізацію комунікацій та цифровізацію взаємодії із замовниками. Це потребує системного удосконалення маркетингової політики як складової частини менеджменту підприємства.

У контексті воєнного стану особливої актуальності набуває питання стійкості маркетингових стратегій і здатності підприємства швидко перебудовувати свою політику під змінні умови ринку. Ефективне управління маркетинговою діяльністю дозволяє мінімізувати ризики, зберігати клієнтську базу, формувати позитивний імідж і підтримувати ділову репутацію компанії. Таким чином, удосконалення маркетингової політики є важливим чинником підвищення адаптивності менеджменту підприємства в умовах кризових і післякризових трансформацій економіки.

Дослідження процесів формування та реалізації маркетингової політики в системі менеджменту ТОВ «AI SYSTEMS» дає змогу не лише визначити напрями її вдосконалення, але й запропонувати практичні інструменти підвищення ефективності управлінських рішень. Це особливо важливо для сервісних підприємств, які залежать від довготривалих відносин

із клієнтами та іміджевої складової бізнесу. Застосування інноваційних методів маркетингового аналізу та стратегічного планування дозволить підвищити результативність діяльності підприємства навіть за умов ресурсних обмежень.

Крім того, у сучасних умовах цифрової трансформації та інформаційної турбулентності маркетингова політика стає ключовим інструментом формування конкурентних переваг підприємства. Для ТОВ «AI СИСТЕМС» важливо не лише зберігати ринкові позиції, але й ефективно використовувати нові канали комунікації, цифрові платформи та аналітичні технології для підвищення точності маркетингових рішень. Це забезпечує можливість оперативного реагування на зміни споживчих настроїв, посилення взаємодії з клієнтами та зміцнення бренду підприємства навіть у періоди економічної нестабільності. Таким чином, удосконалення маркетингової політики набуває стратегічного значення для підвищення стійкості й конкурентоспроможності підприємства в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення економіки [2, 14, 55].

Отже, актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю посилення ролі маркетингової політики в управлінні підприємством, що функціонує у висококонкурентному та нестабільному середовищі. Удосконалення підходів до планування, реалізації та контролю маркетингових заходів сприятиме зростанню прибутковості, розширенню ринкової присутності та підвищенню ефективності системи менеджменту ТОВ «AI СИСТЕМС».

Мета кваліфікаційної роботи – розробити науково обґрунтовані пропозиції щодо удосконалення маркетингової політики в системі менеджменту підприємства ТОВ «AI СИСТЕМС» для підвищення його конкурентоспроможності та адаптивності в умовах воєнного стану.

Основні завдання магістерської роботи:

- проаналізувати теоретико-методичні засади формування маркетингової політики підприємства.

- дослідити сучасний стан маркетингової діяльності ТОВ «AI СИСТЕМС».

- оцінити ефективність реалізації маркетингових інструментів у системі менеджменту підприємства.

- виявити проблеми та резерви вдосконалення маркетингової політики.

- розробити пропозиції щодо підвищення ефективності маркетингової політики та її інтеграції у систему стратегічного управління підприємством.

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та практичні аспекти удосконалення маркетингової політики в системі менеджменту підприємства.

Об'єкт дослідження – процес управління маркетинговою діяльністю підприємства ТОВ «AI СИСТЕМС».

Методи дослідження. У роботі використано методи аналізу та синтезу, порівняльний, статистичний, системний та ситуаційний аналіз, SWOT-аналіз, метод експертних оцінок, графічне моделювання та економічне прогнозування.

Інформаційна база дослідження. Нормативно-правові акти України, наукові публікації з питань маркетингу та менеджменту, внутрішня звітність ТОВ «AI СИСТЕМС», результати маркетингових досліджень, аналітичні огляди ринку рекламних і консалтингових послуг.

Практична значущість роботи. Розроблені пропозиції можуть бути використані керівництвом ТОВ «AI СИСТЕМС» для вдосконалення системи управління маркетинговою діяльністю, підвищення ефективності рекламних кампаній, оптимізації витрат та покращення клієнтської політики. Вони також можуть бути застосовані іншими сервісними підприємствами як методичні рекомендації щодо адаптації маркетингової політики до умов воєнного стану.

Елементи наукової новизни. Знайшли подальший розвиток методичні положення щодо використання цифрових маркетингових інструментів у підтримці клієнтських відносин і стабілізації збуту.

Окремі результати досліджень оприлюднені у матеріалах IV Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі», яка відбулася 02-03 жовтня 2025 р. у Дніпровському державному аграрно-економічному університеті [60].

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ МАРКЕТИНГОВОЇ ПОЛІТИКИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Сутність і роль маркетингової політики в сучасній системі управління підприємством

У сучасній економічній науці маркетингова політика розглядається як ключовий інструмент управління взаємовідносинами підприємства з ринковим середовищем. Вона визначає напрям дій, засоби та принципи, за допомогою яких компанія формує попит, задовольняє потреби споживачів і досягає своїх стратегічних цілей. Наукові підходи підкреслюють, що маркетингова політика інтегрує економічні, соціальні та поведінкові аспекти

діяльності підприємства. Залежно від галузі та ринкових умов її сутність може набувати різних акцентів - від орієнтації на продукт до орієнтації на клієнта. У більшості теоретичних джерел маркетингова політика розглядається як частина загальної системи менеджменту, що забезпечує узгодженість рішень у сфері виробництва, збуту, фінансів і комунікацій. Саме тому вона є фундаментом формування конкурентних переваг і довгострокової ринкової стабільності підприємства [14, 18, 59].

Теоретичні підходи до визначення маркетингової політики істотно еволюціонували від класичного розуміння маркетингу як функції збуту до комплексного стратегічного інструменту управління. Сучасна наукова думка розглядає маркетингову політику як систему цілеспрямованих дій щодо управління елементами комплексу маркетингу - товаром, ціною, збутом і просуванням. Такий підхід дозволяє забезпечити ефективну взаємодію між внутрішніми процесами підприємства та зовнішнім ринковим середовищем. Водночас наголошується, що стратегічний характер маркетингової політики проявляється у її здатності забезпечувати адаптацію підприємства до динамічних змін на ринку. Вона стає не лише складовою системи управління, а й каталізатором її розвитку. Це дає підстави розглядати маркетингову політику як інтегративну функцію менеджменту [1, 15, 59, 60].

В економічній літературі акцент робиться на тому, що ефективна маркетингова політика базується на науковому підході до аналізу ринку, поведінки споживачів і конкурентного середовища. Вона має спиратися на аналітичну інформацію, що дозволяє мінімізувати ризики та обґрунтовано приймати управлінські рішення. Значна увага приділяється проблемі координації маркетингової політики з корпоративною стратегією підприємства. Така взаємодія забезпечує цілісність управлінської системи та формує єдиний напрям розвитку. Маркетингова політика не може бути ізольованою функцією - вона виступає інструментом реалізації стратегічних пріоритетів. Її роль полягає у перетворенні маркетингових рішень на конкретні управлінські дії, що мають економічний ефект [3, 17, 31].

Дослідники підкреслюють, що ефективність маркетингової політики визначається ступенем її узгодженості з внутрішнім потенціалом підприємства. Це стосується кадрових, фінансових, виробничих і технологічних можливостей. Якщо маркетингова політика не відповідає реальним ресурсам підприємства, вона втрачає практичну цінність. Водночас у сучасних умовах зростає потреба в адаптивності маркетингових стратегій, які здатні гнучко реагувати на зміни середовища. Особливо це актуально для підприємств сфери послуг, де попит є нестабільним і залежить від поведінкових чинників. Таким чином, маркетингова політика виконує роль регулятора взаємодії між внутрішніми ресурсами та зовнішніми викликами [8, 23].

Суттєвий внесок у розвиток наукових уявлень про маркетингову політику зробило дослідження її структурних елементів. Більшість авторів погоджуються, що основою маркетингової політики є комплекс «4P»: продукт, ціна, просування, розподіл. Проте сучасні теоретичні підходи розширюють цей набір до концепції «7P», включаючи персонал, процеси та фізичні докази. Така еволюція концепцій свідчить про перехід від класичних товароорієнтованих моделей до клієнтоцентричних. Для підприємств сервісної сфери це означає необхідність підвищення ролі людського капіталу, комунікаційної культури та якості взаємодії зі споживачами. Отже, розвиток маркетингової політики є результатом інтеграції класичних і сучасних управлінських парадигм [19, 28, 50].

Окремим напрямом сучасних досліджень є аналіз взаємозв'язку маркетингової політики з організаційною культурою підприємства. Встановлено, що культура управління безпосередньо впливає на ефективність реалізації маркетингових рішень. Якщо корпоративна культура підтримує інноваційність, клієнтоорієнтованість і командну взаємодію, маркетингова політика набуває більшої результативності. У протилежному випадку, за відсутності гнучкості та комунікаційної відкритості, навіть добре сплановані маркетингові стратегії можуть бути неефективними. Таким

чином, роль маркетингової політики не обмежується ринковими механізмами - вона пронизує всю управлінську систему підприємства. Її реалізація потребує підтримки на всіх рівнях менеджменту [9, 25, 41].

У контексті сучасної економічної нестабільності літературні джерела підкреслюють важливість адаптивного та антикризового маркетингу. Маркетингова політика має бути здатною до швидкої перебудови під впливом зовнішніх шоків - економічних, політичних чи технологічних. В умовах воєнного стану або рецесії актуальним стає пошук оптимальних співвідношень між витратами на маркетинг і досягнутими результатами. У наукових працях зазначається, що ефективна антикризова маркетингова політика базується на принципах гнучкості, економічності та адресності комунікацій. Таким чином, сучасне підприємство повинно мати механізми постійного моніторингу ринку та оперативного прийняття рішень, що забезпечують його стійкість [13, 28, 52].

Цифровізація бізнес-процесів суттєво вплинула на зміст і реалізацію маркетингової політики. Використання інформаційних технологій, аналітики великих даних, CRM-систем та соціальних мереж розширює можливості управління взаємодією з клієнтами. Літературні джерела наголошують, що цифрова трансформація перетворює маркетинг з підтримувальної функції на стратегічну основу управління. Вона дозволяє створювати персоналізовані пропозиції, підвищувати лояльність клієнтів та ефективніше використовувати комунікаційні ресурси. З іншого боку, така трансформація потребує оновлення компетенцій персоналу та зміни управлінської культури. Отже, цифровий вимір стає невід'ємним елементом сучасної маркетингової політики підприємства [13, 19, 34, 52].

У багатьох наукових працях розглядається питання інтеграції маркетингової політики у систему стратегічного менеджменту. Вказується, що маркетингова політика повинна бути не просто інструментом збуту, а основою для формування загальної стратегії розвитку підприємства. Її завдання полягає у визначенні пріоритетних напрямів ринкової діяльності,

управлінні брендом та формуванні довгострокових конкурентних переваг. Таким чином, маркетингова політика виконує не лише оперативну, а й стратегічну функцію. Вона координує дії підрозділів підприємства, забезпечуючи єдність цілей і завдань управлінської системи. Це підтверджує її ключову роль у забезпеченні стабільності бізнесу [7, 16, 37, 42].

Узагальнення літературних джерел дозволяє зробити висновок, що маркетингова політика є системоутворюючим елементом сучасного менеджменту підприємства. Вона об'єднує функції планування, аналізу, організації, мотивації та контролю в єдину ринково орієнтовану модель управління. Її ефективність визначає конкурентоспроможність, прибутковість і стійкість підприємства в умовах динамічного середовища. У сучасних умовах роль маркетингової політики посилюється завдяки інтеграції цифрових технологій, розвитку партнерських відносин і формуванню клієнтоорієнтованої культури. Таким чином, удосконалення маркетингової політики є ключовим завданням стратегічного розвитку підприємства та підвищення ефективності його управлінської системи (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Порівняльна характеристика підходів до трактування сутності маркетингової політики підприємства [13, 35]

Підхід	Основна характеристика	Акцент управлінського впливу
Класичний	Орієнтація на комплекс 4Р (товар, ціна, збут, просування).	Управління елементами маркетингового міксу.
Системний	Маркетингова політика як частина інтегрованої системи менеджменту.	Координація маркетингу з виробництвом,

		фінансами, персоналом.
Стратегічний	Маркетингова політика як інструмент формування довгострокових переваг.	Орієнтація на місію, бачення, ринкове позиціонування.
Клієнтоорієнтований	Фокус на задоволенні потреб споживачів і формуванні лояльності.	Управління відносинами з клієнтами, персоналізація сервісу.
Цифровий	Використання IT, big data, аналітики, соціальних мереж.	Управління онлайн-взаємодією та інформаційними потоками.

Проведений порівняльний аналіз підходів до трактування сутності маркетингової політики підприємства свідчить про багатовимірність цього поняття та його еволюцію під впливом змін зовнішнього середовища. Класичний підхід сформував базові принципи управління маркетингом, акцентуючи увагу на чотирьох складових комплексу 4P. Його цінність полягає у створенні чіткої логіки дій для управління товаром, ціною, каналами збуту та комунікаціями. Проте цей підхід має обмеження у контексті сучасних ринкових трансформацій, адже не враховує інтеграційних процесів та динамічну поведінку споживача. Отже, класична концепція слугує основою, але потребує доповнення новими управлінськими інструментами.

Системний підхід поглиблює розуміння маркетингової політики, розглядаючи її як складову єдиного механізму управління підприємством. Він передбачає взаємозв'язок між маркетингом, фінансами, виробництвом і кадровим менеджментом, що забезпечує узгодженість управлінських рішень. Такий підхід дозволяє підвищити адаптивність підприємства до змін ринку завдяки координації дій різних підсистем. Системне бачення маркетингової

політики сприяє формуванню комплексного підходу до розвитку підприємства, зменшенню ризиків і підвищенню ефективності використання ресурсів. У результаті маркетинг перестає бути ізольованою функцією, а стає інтегрованим елементом загальної системи менеджменту [11, 25, 39].

Стратегічний підхід розкриває маркетингову політику як інструмент досягнення довгострокових конкурентних переваг. Він орієнтований на визначення місії підприємства, формування бачення його розвитку та позиціонування на ринку. У межах цього підходу маркетингова політика перетворюється на основу стратегічного управління, забезпечуючи узгодженість поточних дій із майбутніми цілями. Важливо, що стратегічний маркетинг спрямований не лише на реакцію щодо змін зовнішнього середовища, а й на їх передбачення. Такий підхід підвищує стійкість підприємства та формує його здатність до інноваційного розвитку. У цьому полягає його особлива роль у сучасній системі управління.

Клієнтоорієнтований та цифровий підходи відображають сучасний етап еволюції маркетингової політики, коли головним об'єктом управлінського впливу стає споживач і цифрове середовище. Клієнтоорієнтований підхід зосереджений на глибокому розумінні потреб клієнтів, формуванні їхньої лояльності та побудові довготривалих взаємовідносин. У свою чергу, цифровий підхід базується на використанні інформаційних технологій, big data, аналітики та соціальних мереж для підвищення ефективності маркетингових рішень. Поєднання цих підходів дозволяє створити персоналізовану, інтерактивну та гнучку маркетингову політику, здатну оперативно реагувати на зміни попиту. Отже, сучасна маркетингова політика має спиратися на синтез стратегічного, системного та цифрового бачення, що забезпечує її ефективність у мінливих умовах ринку.

1.2. Теоретико-методичні підходи до оцінювання ефективності маркетингової політики підприємства

У науковій літературі питання оцінювання ефективності маркетингової політики підприємства розглядається як один із ключових напрямів підвищення результативності системи управління. Ефективність маркетингової політики визначається через співвідношення досягнутих результатів і витрат на реалізацію маркетингових заходів. Дослідники підкреслюють, що оцінка має враховувати як економічні, так і неекономічні показники - наприклад, рівень задоволеності споживачів, лояльність клієнтів, імідж бренду. Традиційно оцінювання здійснюється на основі кількісних методів, однак сучасні тенденції вимагають інтеграції якісних аспектів. Це зумовлює потребу у розробці комплексних методичних підходів [6, 14, 53].

Перші наукові підходи базувалися на класичній концепції маркетингу, де основний акцент робився на фінансових результатах діяльності підприємства. Основними показниками вважалися обсяг продажів, прибуток, рентабельність маркетингових витрат. Така методика мала практичну цінність, проте не враховувала впливу зовнішнього середовища та динаміки поведінки споживачів. Згодом стало очевидним, що фінансова ефективність не може бути єдиним критерієм оцінювання маркетингової діяльності. Унаслідок цього сформувалася тенденція до розширення системи показників ефективності [21, 34, 57].

Системний підхід до оцінювання ефективності маркетингової політики розглядає підприємство як цілісну структуру, де маркетинг взаємодіє з іншими функціональними підсистемами. Такий підхід передбачає аналіз впливу маркетингових рішень на виробництво, фінанси, логістику, управління персоналом. Ефективність маркетингової політики у цьому контексті визначається через її здатність забезпечити синергію між підрозділами підприємства. Методично це реалізується через побудову системи збалансованих показників (BSC), яка охоплює фінансові, клієнтські, внутрішні та інноваційні аспекти діяльності. Таким чином, оцінювання набуває стратегічного характеру [10, 18, 25].

Значна увага приділяється стратегічному підходу до оцінки маркетингової політики. Його сутність полягає у визначенні відповідності маркетингових цілей загальній стратегії розвитку підприємства. У межах цього підходу ефективність оцінюють через ступінь досягнення стратегічних орієнтирів - частки ринку, впізнаваності бренду, рівня задоволеності цільової аудиторії. Методологічною основою є стратегічний контролінг, який поєднує аналітичні та прогностичні інструменти. Такий підхід дозволяє не лише оцінити поточні результати, а й забезпечити їхню стійкість у майбутньому [30, 45].

Інноваційно-цифровий підхід до оцінювання ефективності маркетингової політики пов'язаний із використанням сучасних технологій збору та аналізу даних. Завдяки застосуванню big data, CRM-систем і маркетингової аналітики з'явилася можливість точніше вимірювати відгук споживачів на маркетингові кампанії. Цей підхід акцентує увагу на швидкості отримання результатів та можливості оперативного коригування стратегії. Методичний інструментарій включає такі показники, як CTR, ROI, CPL, SAC, LTV тощо. Таким чином, цифровий підхід забезпечує глибоку персоналізацію оцінювання маркетингових дій [12, 29, 49].

Клієнтоорієнтований підхід визначає ефективність маркетингової політики через рівень задоволення потреб і очікувань споживачів. У межах цього підходу основними критеріями виступають індекс лояльності клієнтів (NPS), повторні покупки, тривалість взаємодії клієнта з брендом. Оцінювання передбачає використання опитувань, фокус-груп, анкетування та аналітики поведінки користувачів. Методика дозволяє підприємству формувати міцні довгострокові відносини зі споживачами. Це сприяє стабільності доходів і підвищенню ринкової репутації [23, 36, 46].

Економіко-математичний підхід зосереджується на використанні моделей та алгоритмів для розрахунку інтегральних показників ефективності. Основним завданням є визначення залежності між обсягами витрат на маркетинг і отриманими результатами. У межах цього підходу застосовують кореляційно-регресійний аналіз, методи оптимізації, лінійне програмування.

Результати дають змогу прогнозувати економічні наслідки прийняття управлінських рішень. Такий підхід забезпечує високий рівень точності оцінки, проте потребує якісних даних і спеціалізованих інструментів.

Комплексний підхід інтегрує переваги попередніх методологічних підходів, поєднуючи економічні, стратегічні та соціально-психологічні аспекти. Його головна перевага - універсальність і можливість застосування в різних галузях. Комплексна оцінка дозволяє підприємству не лише виміряти ефективність маркетингової політики, а й визначити напрями її вдосконалення. Методично вона базується на системі показників КРІ, які відображають досягнення коротко- та довгострокових цілей. Такий підхід сприяє підвищенню гнучкості управління.

Значна увага у сучасних дослідженнях приділяється соціально-комунікаційному підходу, який враховує вплив маркетингових рішень на суспільну думку, імідж підприємства та корпоративну репутацію. Оцінювання ефективності у цьому контексті здійснюється через аналіз сприйняття бренду у ЗМІ, соціальних мережах і серед цільової аудиторії. Цей підхід підкреслює важливість нефінансових критеріїв, які часто визначають довгострокову стійкість підприємства. Маркетинг тут виступає не лише як засіб збільшення прибутку, а й як інструмент формування довіри [5, 22, 36, 55].

Сучасна методологія оцінювання ефективності маркетингової політики потребує інтеграції різних підходів для забезпечення комплексності аналізу. Література наголошує, що жоден окремий метод не може дати повну картину результативності маркетингових дій. Тому перспективним є використання мультифакторних моделей, які враховують фінансові, поведінкові та комунікаційні показники. Такий підхід дозволяє об'єктивно оцінювати ефективність маркетингу як елементу загальної системи стратегічного менеджменту. Це створює основу для підвищення конкурентоспроможності підприємства (табл. 1.2).

Узагальнення теоретико-методичних підходів до оцінювання ефективності маркетингової політики підприємства [27, 53]

Підхід	Основна характеристика	Ключові показники
Класичний	Орієнтація на фінансові результати діяльності підприємства.	Прибуток, рентабельність, обсяг продажів.
Системний	Взаємозв'язок маркетингу з іншими підсистемами управління.	KPI, збалансована система показників (BSC).
Стратегічний	Визначення ефективності через досягнення стратегічних цілей.	Частка ринку, імідж, впізнаваність бренду.
Клієнтоорієнтований	Фокус на задоволенні потреб і лояльності клієнтів.	NPS, повторні покупки, тривалість взаємодії.
Цифровий	Використання сучасних ІТ-технологій і аналітики даних.	ROI, CTR, CPL, CAC, LTV.
Економіко-математичний	Моделювання зв'язків між витратами і результатами.	Інтегральні коефіцієнти, регресійні моделі.
Комплексний	Поєднання різних підходів і систем показників.	KPI, інтегральні індекси, багатофакторні моделі.

Проведене узагальнення теоретико-методичних підходів свідчить, що ефективність маркетингової політики підприємства може оцінюватися з різних управлінських позицій, кожна з яких має власні цілі, критерії та інструментарій. Класичний підхід є найпростішим для практичного застосування, оскільки базується на фінансових результатах, таких як прибуток і рентабельність. Проте він не враховує нефінансових чинників, які визначають довгострокову конкурентоспроможність підприємства. Водночас системний підхід пропонує ширше бачення, розглядаючи маркетинг як частину цілісної структури управління, що взаємодіє з виробництвом, фінансами та персоналом. Саме такий підхід дає змогу оцінити не лише результат, а й ефективність управлінських процесів.

Стратегічний підхід підкреслює важливість орієнтації на довгострокові цілі, такі як зміцнення бренду, розширення частки ринку та покращення іміджу підприємства. Його перевага полягає у можливості поєднати маркетингову політику зі стратегічними пріоритетами розвитку бізнесу. Проте складність цього підходу полягає у вимірюванні результатів, які не завжди мають прямий кількісний вираз. Клієнтоорієнтований підхід, своєю чергою, надає ваги нематеріальним аспектам - задоволенню потреб споживачів і формуванню лояльності. Такий підхід особливо актуальний для сервісних компаній, оскільки саме якість взаємодії з клієнтом визначає рівень успішності маркетингової політики [4, 20, 41].

Сучасні тенденції розвитку цифрової економіки зумовили поширення цифрового підходу, який передбачає використання ІТ-технологій, аналітики даних і big data для вимірювання маркетингової ефективності. Основна перевага цього підходу - висока точність і швидкість аналізу результатів маркетингових кампаній. Його показники, такі як ROI, CTR, CPL чи LTV, дозволяють виявити ефективність конкретних інструментів цифрового маркетингу. Разом з тим, цифровий підхід потребує значних інвестицій у програмне забезпечення та підготовку персоналу. Економіко-математичний підхід також орієнтований на аналітичність і точність, проте більше фокусується на побудові моделей взаємозв'язку між маркетинговими витратами й результатами діяльності підприємства, що робить його придатним для прогнозування та оптимізації [1, 28, 39].

Комплексний підхід виступає синтезом усіх попередніх методологій, поєднуючи фінансові, клієнтські, аналітичні й стратегічні показники. Його сутність полягає в інтегрованому оцінюванні ефективності маркетингової політики з урахуванням внутрішніх і зовнішніх чинників. Такий підхід дозволяє отримати всебічну картину стану маркетингової діяльності та визначити напрями її вдосконалення. У сучасних умовах нестабільності та цифровізації саме комплексний підхід забезпечує найбільшу гнучкість і точність оцінювання. Отже, поєднання кількісних та якісних методів є

найдоцільнішим напрямом розвитку теорії та практики оцінювання ефективності маркетингової політики підприємства. Маркетинг як філософія спрямовує розвиток підприємства, а інструменти маркетингу дозволяють це успішно реалізувати. Найбільший ефект досягається, якщо маркетинг працює як цілісна концепція та система управління компанією. Інструментарій маркетингу - різноманітні інструменти впливу на ринкове середовище, які ґрунтуються на знанні психології споживача та закономірностей економічних процесів [2, 18, 37, 45].

Особливості формування маркетингової політики підприємства в умовах воєнного стану та економічної нестабільності наведені в додатку А.

РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Загальна організаційна та економічна характеристика ТОВ «AI SYSTEMS»

ТОВ «AI SYSTEMS» працює у сфері комерційних, рекламних, дослідницько-консалтингових послуг, а також займається неспеціалізованою торгівлею. Основними напрямками роботи підприємства є надання рекламних послуг клієнтам, проведення маркетингових досліджень, розробка

комерційних пропозицій та супровід процесів збуту. Усі напрями діяльності мають сервісний характер, що сприяє оперативному реагуванню виробничо-технологічної системи на зміни ринкового середовища.

Товариство з обмеженою відповідальністю «AI СИСТЕМС» зареєстроване у місті Дніпро. Юридична адреса: 49000, Україна, Дніпропетровська область, м. Дніпро, вул. Караваєва, будинок 39. Керівником підприємства є Віталій Павленко. Свою діяльність компанія розпочала у 2023 році.

Система організації праці управлінського персоналу побудована на принципах гнучкості та орієнтації на кінцевий результат, а не на суворе дотримання графіка роботи. Керівник підприємства відповідає за взаємодію з клієнтами, стратегічне планування, фінансовий менеджмент і загальну координацію діяльності товариства.

Організаційна підсистема ТОВ «AI СИСТЕМС» відповідає характерним рисам малого бізнесу, адже вирізняється високою мобільністю, оперативністю та результативністю за умов мінімальної чисельності персоналу. Подальший розвиток підприємства доцільно спрямувати на часткове унормування управлінських процесів, раціоналізацію розподілу функціональних обов'язків між працівниками та вдосконалення системи інформаційної підтримки управлінських рішень.

Організаційно-управлінська структура ТОВ «AI СИСТЕМС» має типові риси мікропідприємства сервісного спрямування: управлінські функції сконцентровані в руках обмеженого кола осіб, а формалізований розподіл обов'язків практично відсутній. Колектив, який налічує лише трьох працівників, забезпечує високу швидкість прийняття рішень і гнучкість управління, але водночас створює залежність кінцевих результатів від особистого внеску кожного працівника та підвищує чутливість підприємства до внутрішніх організаційних змін (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Опис організаційно-управлінської структури ТОВ «AI СИСТЕМС»

Параметр	Опис
Тип організаційної структури	Мікропідприємство сервісного спрямування
Розподіл управлінських функцій	Управлінські функції сконцентровані в обмеженому колі осіб
Формалізація обов'язків	Практично відсутня
Чисельність персоналу	3 працівники
Переваги структури	Висока швидкість прийняття рішень, гнучкість управління
Ризики структури	Залежність результатів від внеску кожного працівника, підвищена чутливість до внутрішніх змін

Фінансові показники свідчать про позитивну динаміку та поступове відновлення стабільності діяльності підприємства. У 2024 році обсяг доходів збільшився більш ніж удвічі, що дало змогу вийти на рівень прибутковості. Водночас від'ємне значення власного капіталу та зниження залишку грошових коштів до 0,6 тис. грн наприкінці року сигналізують про необхідність посилення фінансової стійкості та підвищення платоспроможності компанії. Серед основних внутрішніх і зовнішніх ризиків, властивих діяльності ТОВ «AI SYSTEMS», можна виокремити обмежений доступ до фінансових ресурсів, коливання ринкової кон'юнктури у сферах реклами та торгівлі, можливу недовіру з боку інвесторів у зв'язку з від'ємним власним капіталом, а також значну залежність результатів роботи від окремих ключових працівників. Для забезпечення подальшого стабільного розвитку доцільно зосередити зусилля на оптимізації витрат,

посиленні маркетингової активності, диверсифікації джерел прибутку та вдосконаленні організаційно-управлінської структури.

Незважаючи на невелику чисельність штату, підприємство характеризується високою діловою активністю, оперативністю у прийнятті управлінських рішень і широким спектром виконуваних функцій, що дозволяє розглядати його як приклад ефективної організаційної моделі малого бізнесу.

Організаційна підсистема ТОВ «AI СИСТЕМС» відповідає типовій моделі мікропідприємств, що здійснюють діяльність у сфері сервісних, консалтингових та рекламно-аналітичних послуг. Організаційна структура підприємства має лінійно-функціональний характер і відзначається простотою: основні управлінські повноваження зосереджені в руках керівника, який поєднує стратегічні, адміністративні та виконавчі функції. Двоє співробітників виконують кілька функціональних ролей одночасно, забезпечуючи стабільність і безперервність операційних процесів.

Організаційну модель підприємства можна охарактеризувати як спрощену трикомпонентну структуру, що включає керівника, менеджера з продажу та маркетингу, а також бухгалтера-аналітика. Такий мінімалістичний формат управління забезпечує високу оперативність у прийнятті рішень, проте водночас робить підприємство залежним від кожного члена команди, що створює ризики у разі кадрових змін або тимчасової відсутності працівників.

Комунікаційні процеси в межах підприємства мають переважно горизонтальний та неформальний характер: обмін інформацією відбувається усно, через електронну пошту або месенджери. Комунікаційна система є лаконічною та ефективною, без зайвих проміжних рівнів, що сприяє швидкому прийняттю управлінських рішень. Водночас такий підхід знижує рівень документального контролю та ускладнює систематизацію управлінських дій.

Інформаційна база ТОВ «AI СИСТЕМС» побудована на використанні стандартних офісних програмних засобів і CRM-системи, що забезпечує

ефективну взаємодію з клієнтами. Програмне забезпечення автоматизує ключові бізнес-процеси - ведення клієнтської бази, облік фінансових операцій і формування звітності. Безпека інформації гарантується за допомогою стандартних засобів захисту, включно з двофакторною автентифікацією та хмарним резервним копіюванням даних.

У звітному періоді 2023-2024 років чисельність персоналу ТОВ «AI СИСТЕМС» становить лише три особи, що дозволяє класифікувати підприємство як мікропідприємство. Організаційна структура має лінійно-функціональний тип: керівник поєднує стратегічні, адміністративні та виконавчі функції, а підлеглі одночасно виконують декілька функціональних обов'язків. Такий підхід до управління забезпечує оперативність, гнучкість і швидке реагування на зміни ринкових умов, однак створює ризики перевантаження персоналу та залежності результативності діяльності від окремих працівників.

До основних ризиків у роботі підприємства належать обмежені кадрові ресурси, низький рівень ліквідності, залежність від оборотних активів, підвищена вразливість до коливань ринку рекламних і інформаційних послуг, а також можливість втрати клієнтів через зростання конкуренції. Водночас широкий спектр пропонованих послуг відкриває перспективи для диверсифікації бізнесу та зміцнення конкурентних позицій компанії.

У сучасних умовах функціонування малого бізнесу ресурсний потенціал формується переважно за рахунок оборотних активів і людського капіталу. Для ТОВ «AI СИСТЕМС», яке не має у власності основних засобів, ключовими елементами ресурсного забезпечення є грошові кошти, дебіторська заборгованість і трудові ресурси. Така структура активів визначає значну залежність ефективності діяльності від якісного управління оборотними засобами та професійних компетенцій персоналу. Отже, важливим завданням є оцінка раціональності використання наявних ресурсів і визначення їх здатності забезпечувати стабільність та результативність господарської діяльності.

Аналіз динаміки фінансових результатів діяльності ТОВ «АІ СИСТЕМС» є важливим інструментом оцінки ефективності управлінських рішень і визначення загальної стійкості бізнесу. Він дозволяє виявити тенденції зміни обсягів доходів, витрат і прибутковості, що є основою для стратегічного планування та коригування операційної політики. Систематичне відстеження фінансової динаміки дає змогу своєчасно ідентифікувати як позитивні зрушення у зростанні результативності, так і потенційні ризики зниження рентабельності чи ліквідності. Це особливо актуально для малих підприємств, таких як ТОВ «АІ СИСТЕМС», де фінансова стабільність напряму залежить від оперативності реагування на зміни ринкової кон'юнктури.

Крім того, дослідження динаміки фінансових результатів допомагає керівництву підприємства оцінити ефективність використання ресурсів і визначити напрями, які потребують оптимізації. Порівняння показників за кілька звітних періодів дає можливість оцінити не лише поточний стан бізнесу, а й його потенціал до зростання, інвестиційну привабливість та конкурентоспроможність. На основі такого аналізу формується інформаційна база для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на підвищення рентабельності, зниження витрат і забезпечення фінансової стійкості ТОВ «АІ СИСТЕМС» у довгостроковій перспективі (табл. 2.2).

Додатково, систематичний аналіз фінансових показників дозволяє своєчасно виявляти негативні тенденції та запобігати кризовим ситуаціям. Це сприяє підвищенню прозорості управлінських процесів і полегшує контроль за ефективністю діяльності. Крім того, результати такого аналізу можуть слугувати основою для стратегічного планування та формування заходів із підвищення адаптивності підприємства до змін ринкового середовища.

Таблиця 2.2

Динаміка фінансових результатів бізнесу ТОВ «АІ СИСТЕМС»

Показник / Рік	Доход від надання послуг	Операційні витрати	Чистий прибуток, тис.
----------------	--------------------------	--------------------	-----------------------

	та торгівлі, тис. грн	діяльності, тис. грн	грн
2023 рік	3290,7	3382,0	-91,3
2024 рік	6678,5	6657,5	21,0
Абсолютна зміна	3387,8	3275,5	112,3
Темп приросту, %	102,96	96,85	122,99

У 2023-2024 роках діяльність ТОВ «AI СИСТЕМС» відзначалася поступовим покращенням фінансових результатів, незважаючи на складні умови функціонування бізнесу під час воєнного стану. Загальний дохід від надання послуг і торгівлі зріс більш ніж удвічі - з 3290,7 тис. грн до 6678,5 тис. грн, що свідчить про активізацію господарської діяльності та ефективне використання наявних ресурсів. Зростання доходів пояснюється підвищенням попиту на інформаційно-консалтингові й рекламні послуги, розширенням клієнтської бази, а також частковою адаптацією підприємства до нових умов ринку. Попри воєнні ризики, підприємству вдалося зберегти стабільність операційних процесів і забезпечити приріст обсягів реалізації. Це свідчить про гнучкість бізнес-моделі та ефективне управління на етапі відновлення економічної активності в країні.

Водночас, зростання обсягів доходів супроводжувалося суттєвим збільшенням операційних витрат - з 3382,0 тис. грн у 2023 році до 6657,5 тис. грн у 2024 році, тобто майже на 96,9 %. Така тенденція є природною для підприємств, що розширюють масштаби діяльності, однак вона потребує посилення контролю за витратами. Основними чинниками збільшення собівартості стали підвищення вартості енергоносіїв, транспортних послуг, оренди та витрат на цифрові технології. У період воєнного стану також

зросли логістичні витрати та ризики, пов'язані з перебоями у постачанні. Незважаючи на це, структура витрат залишалася збалансованою, що дозволило уникнути суттєвого дефіциту оборотних коштів.

Позитивним сигналом для підприємства є перехід від збиткової діяльності у 2023 році до прибуткової у 2024 році. Якщо у 2023 році чистий результат становив -91,3 тис. грн, то у 2024 році підприємство отримало прибуток у розмірі 21,0 тис. грн. Абсолютна зміна показника склала 112,3 тис. грн, а темп приросту прибутку - 122,99 %, що свідчить про ефективність заходів оптимізації витрат та покращення фінансової дисципліни. Цей результат підтверджує здатність ТОВ «AI SYSTEMS» адаптуватися до економічних викликів і поступово відновлювати фінансову стійкість. Умови воєнного часу створювали серйозні перешкоди для бізнесу, однак ефективне управління ризиками дозволило стабілізувати діяльність.

Таким чином, аналіз динаміки фінансових результатів демонструє поступове зміцнення позицій ТОВ «AI SYSTEMS» на ринку. Зростання доходів і вихід на позитивний фінансовий результат свідчать про ефективне використання потенціалу підприємства навіть за умов воєнного стану. Водночас, для забезпечення довгострокової стабільності слід посилити увагу до оптимізації витрат, підвищення ефективності маркетингових інструментів і розвитку цифрової інфраструктури. Подальше вдосконалення системи стратегічного менеджменту дасть змогу підвищити рентабельність, зміцнити фінансову незалежність та забезпечити стійке зростання у післявоєнний період.

Аналіз економічної ефективності підприємницької діяльності ТОВ «AI SYSTEMS» є ключовим інструментом для оцінки результативності управлінських рішень, використання ресурсів і визначення перспектив розвитку бізнесу. Він дозволяє виявити сильні та слабкі сторони операційної діяльності, оцінити рівень прибутковості, рентабельності та фінансової стійкості підприємства в умовах воєнного стану. Таке дослідження забезпечує обґрунтоване планування майбутніх дій, зокрема оптимізацію

витрат, підвищення ефективності маркетингової політики та вдосконалення організаційної структури. У сучасних економічних реаліях саме системний аналіз ефективності діяльності дає змогу підприємству не лише утримувати конкурентні позиції, а й забезпечувати стратегічну стійкість у нестабільному середовищі (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Економічна ефективність підприємницької діяльності ТОВ «AI СИСТЕМС»

Показник / Рік	Продуктивність праці річна, тис. грн/особу	Оборотність поточних активів, разів	Рівень рентабельності діяльності, %
2023 рік	1096,9	8,85	-2,69
2024 рік	2226,2	18,61	+0,32
Абсолютна зміна	1129,3	9,76	3,01
Темп приросту, %	102,95	110,17	111,89

Показники таблиці 2.3 свідчать про суттєве покращення економічної ефективності діяльності ТОВ «AI СИСТЕМС» у 2024 році порівняно з попереднім періодом. Зростання ключових показників є результатом підвищення продуктивності праці, раціонального використання ресурсів та активізації ринкової діяльності. Позитивна динаміка демонструє поступовий вихід підприємства з періоду нестабільності, спричиненої воєнним станом, і формування передумов для сталого розвитку. Водночас ці тенденції свідчать про підвищення ефективності управлінських рішень, спрямованих на зміцнення фінансової стабільності та нарощення ділової активності.

Одним із найважливіших досягнень є значне підвищення продуктивності праці - з 1096,9 до 2226,2 тис. грн. на одного працівника, що

становить приріст на 102,95 %. Це свідчить про ефективніше використання кадрового потенціалу, зростання обсягів реалізованих послуг і вдосконалення організаційних процесів. В умовах обмежених ресурсів і невеликої чисельності персоналу такий результат є свідченням високої мотивації працівників і налагодженої системи внутрішньої координації. Зростання продуктивності також пов'язане з використанням цифрових інструментів управління та автоматизацією частини бізнес-процесів (рис. 2.1).

Високий темп зростання оборотності поточних активів (на 9,76 разів, або 110,17 %) свідчить про покращення ефективності використання ресурсів підприємства. Це означає, що ТОВ «AI СИСТЕМС» швидше перетворює свої активи на доходи, що є позитивним сигналом для забезпечення ліквідності та фінансової стійкості. В умовах воєнного стану, коли підприємства стикаються з нестачею фінансових ресурсів і нерівномірністю грошових потоків, така динаміка є ознакою грамотного управління оборотними коштами. Ефективне управління активами дозволяє зменшити ризики неплатоспроможності та підвищити фінансову гнучкість підприємства (рис. 2.2).

Зміна рівня рентабельності діяльності з від'ємного показника (-2,69 %) до позитивного значення (+0,32 %) свідчить про перехід підприємства до прибуткової роботи. Хоча рівень рентабельності залишається невисоким, позитивна тенденція вказує на поступове відновлення фінансової стійкості після кризового 2023 року. Підприємству вдалося не лише покрити операційні витрати, а й сформувати незначний прибуток, що є важливим досягненням у складних умовах воєнної економіки. Надалі це створює підґрунтя для розширення діяльності та залучення додаткових інвестицій.

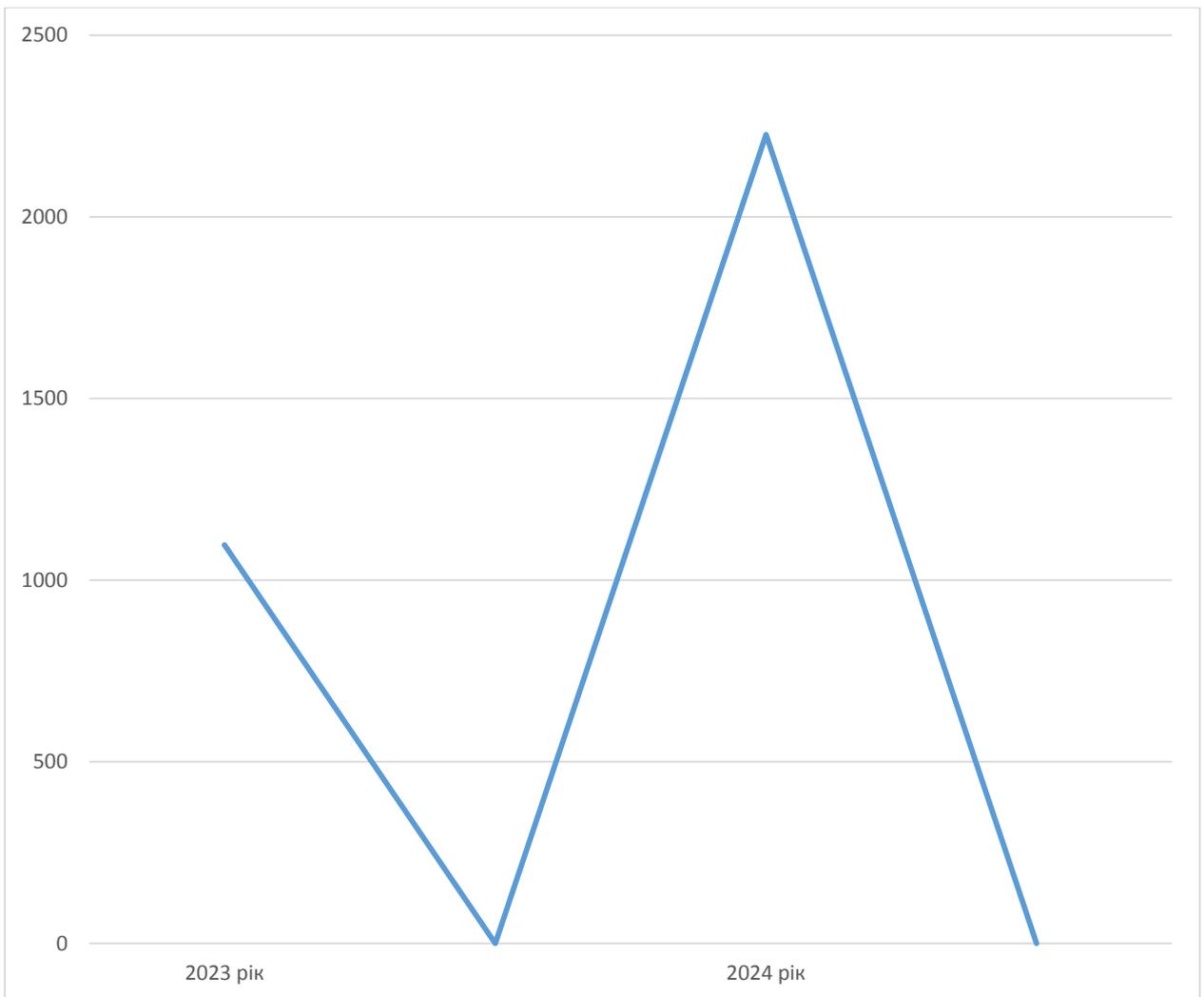


Рис. 2.1. Зміна рівня продуктивності праці ТОВ «AI СИСТЕМС» у 2023-2024 рр., грн./особу

Водночас варто зазначити, що підвищення ефективності досягнуто завдяки оптимізації структури витрат і зростанню обсягів наданих послуг, а не за рахунок суттєвого збільшення фінансових ресурсів. Це свідчить про гнучкість управління та адаптивність підприємства до ринкових викликів. Для закріплення позитивної динаміки ТОВ «AI СИСТЕМС» доцільно продовжити вдосконалення внутрішніх бізнес-процесів, розширювати коло клієнтів і диверсифікувати джерела доходу. Важливим напрямом залишається підвищення якості сервісних послуг, що є ключовим фактором конкурентоспроможності у сфері рекламно-консалтингового бізнесу.

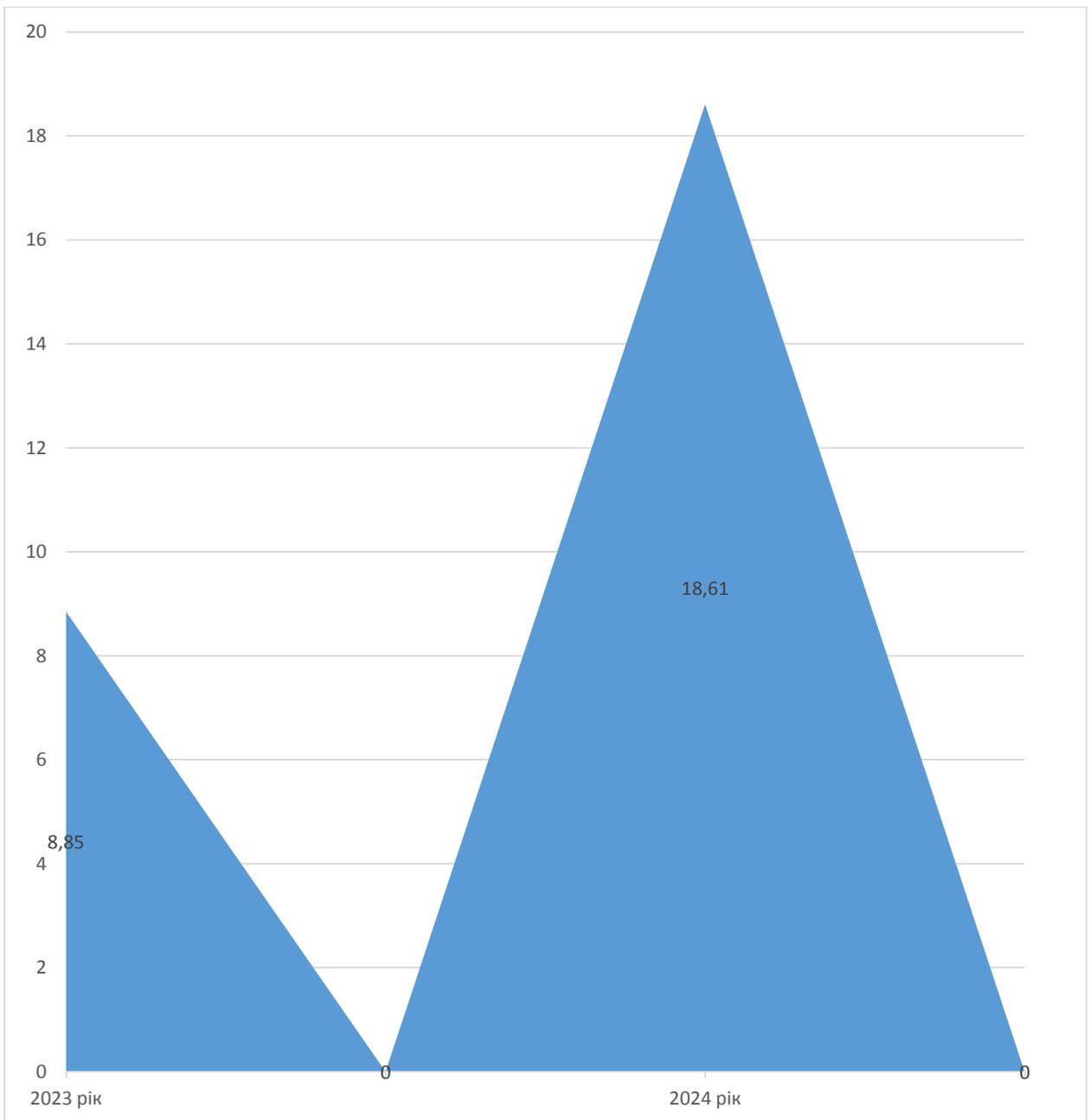


Рис. 2.2. Зміна рівня оборотності поточних активів ТОВ «AI СИСТЕМС» у 2023-2024 рр., разів

Узагальнюючи, можна зробити висновок, що ТОВ «AI СИСТЕМС» продемонструвало позитивну динаміку всіх показників економічної ефективності у 2024 році, що є результатом послідовної стратегії адаптивного управління. Підприємство успішно використало свій людський потенціал і можливості цифрової трансформації для підвищення

результативності діяльності. Попри складні зовнішні умови, зокрема вплив воєнного стану, компанія змогла стабілізувати фінансовий стан і закласти основу для подальшого розвитку. Це свідчить про перспективність бізнес-моделі та ефективність прийнятих управлінських рішень.

Аналіз обсягів власного капіталу має ключове значення для оцінки фінансової стабільності та незалежності ТОВ «AI СИСТЕМС». Власний капітал є основним джерелом фінансування діяльності підприємства, що визначає рівень його платоспроможності, інвестиційної привабливості та здатності протистояти зовнішнім ризикам. У період воєнного стану, коли доступ до кредитних ресурсів обмежений, саме обсяг і структура власного капіталу відіграють вирішальну роль у забезпеченні безперервності операційної діяльності. Його динаміка відображає, наскільки ефективно підприємство управляє прибутком, накопичує резерви та підтримує баланс між активами й зобов'язаннями.

Продуктивність праці, у свою чергу, є інтегральним показником ефективності використання людського капіталу та організації бізнес-процесів. Для ТОВ «AI СИСТЕМС», яке має невелику чисельність персоналу, рівень продуктивності прямо впливає на фінансові результати та конкурентоспроможність підприємства. Зростання продуктивності свідчить про раціональне розподілення функцій, підвищення професійної компетентності працівників і ефективне використання технологічних інструментів. Аналіз цього показника дає змогу виявити резерви підвищення ефективності роботи, оптимізувати витрати та підсилити економічну результативність діяльності підприємства в умовах нестабільного ринку (табл. 2.4).

Крім того, оцінка продуктивності праці дозволяє керівництву планувати розвиток персоналу та визначати потребу в додаткових навчальних програмах. Високий рівень продуктивності сприяє зміцненню позицій підприємства на ринку та підвищенню довіри клієнтів і партнерів. Також регулярний моніторинг цього показника дає змогу своєчасно

реагувати на зміни зовнішнього середовища та адаптувати бізнес-процеси до нових умов.

Таблиця 2.4

Обсяги власного капіталу та продуктивність праці у ТОВ «АІ СІСТЕМС»

Показник / Рік	Обсяг власного капіталу, тис. грн	Обсяг залучених коштів, тис. грн	Річний виробіток на 1 працівника, тис. грн
2023 рік	-87,21	573,71	1435,30
2024 рік	-70,31	429,11	2226,20
Абсолютна зміна	16,9	-144,6	790,9
Темп приросту, %	-19,4*	-25,2	55,1

У 2023-2024 роках спостерігається поступове покращення фінансового стану ТОВ «АІ СІСТЕМС», про що свідчить зменшення від'ємного значення власного капіталу з -87,21 тис. грн до -70,31 тис. грн. Хоча показник залишається негативним, його скорочення демонструє позитивну тенденцію до фінансового оздоровлення підприємства. Це може бути наслідком підвищення ефективності управління доходами, контролю за витратами та поступового накопичення прибутку. Зменшення дефіциту власного капіталу є важливим кроком до досягнення фінансової стійкості, що особливо актуально в умовах воєнного стану, коли більшість малих підприємств стикаються з обмеженістю фінансових ресурсів.

Водночас зниження обсягу залучених коштів із 573,71 тис. грн до 429,11 тис. грн свідчить про зменшення залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування. Така тенденція може мати як позитивний,

так і ризиковий характер. З одного боку, це означає, що підприємство намагається працювати на основі власних ресурсів і зменшити боргове навантаження. З іншого боку, скорочення залучених коштів може обмежувати інвестиційні можливості та потенціал розширення діяльності. У період нестабільної економіки важливо підтримувати збалансовану структуру капіталу, поєднуючи обережність із пошуком нових джерел фінансової підтримки.

Найбільш позитивною тенденцією є значне зростання річного виробітку на одного працівника - з 1435,3 тис. грн у 2023 році до 2226,2 тис. грн у 2024 році, що становить приріст на 55,1 %. Це свідчить про підвищення продуктивності праці, ефективніше використання людського потенціалу та вдосконалення організаційно-технологічних процесів. Для мікропідприємства з невеликим штатом персоналу такий результат демонструє здатність швидко адаптуватися до змін ринку й оптимізувати операційну діяльність. Зростання виробітку є також показником зміцнення конкурентних позицій і підвищення економічної ефективності бізнесу.

Загалом, аналіз динаміки показників засвідчує, що ТОВ «AI SYSTEMS» поступово переходить від фази відновлення після складного стартового періоду до стабілізації своєї діяльності. Попри наявність від'ємного власного капіталу, підприємство демонструє покращення продуктивності праці та скорочення залежності від позикових ресурсів. У перспективі доцільно зосередитися на нарощуванні власного капіталу, розвитку внутрішніх джерел фінансування й зміцненні фінансової стійкості. Це дозволить підприємству ефективніше функціонувати навіть у складних економічних умовах воєнного стану та забезпечити сталий розвиток у післякризовий період.

Аналіз ефективності використання оборотних засобів має ключове значення для оцінки фінансової стабільності та операційної результативності ТОВ «AI SYSTEMS». Саме оборотні активи забезпечують безперервність господарської діяльності, виконання зобов'язань перед постачальниками та

клієнтами, а також формують основу для підтримання ліквідності підприємства. В умовах воєнного стану, коли бізнес-середовище характеризується високою невизначеністю і ризиками, ефективне управління оборотними засобами дозволяє зменшити фінансові втрати, уникнути дефіциту коштів і підвищити рентабельність операцій. Своєчасний аналіз цих показників допомагає визначити оптимальні обсяги запасів, прискорити оборотність активів і забезпечити фінансову гнучкість підприємства (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Ефективність використання оборотних засобів у ТОВ «AI СИСТЕМС»

Показник / Рік	Навантаження оборотних засобів на 1 працюючого, тис. грн	Оборотність поточних активів, разів	Кількість працівників, осіб	Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн
2023 рік	162,21	8,86	3	486,55
2024 рік	119,63	18,67	3	358,81
Абсолютна зміна	-42,6	9,76	-	-127,7
Темп приросту, %	-26,3	110,2	-	-26,2

Для ТОВ «AI СИСТЕМС», яке належить до категорії мікропідприємств і функціонує у сфері послуг і торгівлі, раціональне використання оборотних засобів є визначальним чинником підтримання платоспроможності. Висока оборотність активів свідчить про ефективне управління ресурсами, тоді як надмірна їх концентрація може призвести до заморожування капіталу та

зниження прибутковості. Тому постійний моніторинг і аналіз структури оборотних засобів дозволяє не лише оптимізувати фінансові потоки, а й забезпечити стабільність діяльності підприємства навіть за умов зниження ділової активності на ринку. Збалансована політика управління оборотними активами є основою для формування стійкої бізнес-моделі та підвищення конкурентоспроможності ТОВ «AI SYSTEMS».

Аналіз ефективності використання оборотних засобів у ТОВ «AI SYSTEMS» за 2023-2024 роки демонструє значні зміни у структурі та динаміці активів підприємства. Зменшення навантаження оборотних засобів на одного працівника з 162,21 тис. грн до 119,63 тис. грн. (скорочення на 26,3 %) свідчить про підвищення продуктивності роботи персоналу та оптимізацію розподілу ресурсів. У період воєнного стану це є особливо важливим, оскільки обмежені фінансові та матеріальні ресурси потребують раціонального використання та максимальної ефективності в роботі кожного працівника. Зниження навантаження одночасно свідчить про покращення організаційної структури та впровадження більш ефективних операційних процесів.

Позитивною тенденцією є суттєве зростання оборотності поточних активів - з 8,86 до 18,67 разів, тобто на 110,2 %. Це свідчить про прискорене перетворення активів на грошові кошти та підвищення ліквідності підприємства. Для малого бізнесу в умовах воєнного стану така динаміка є критичною, оскільки забезпечує безперервність операційної діяльності та зменшує ризики фінансових дефіцитів. Підприємство демонструє здатність оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури та ефективно управляти обігом капіталу навіть за обмежених ресурсів.

Зменшення середньорічної вартості оборотних засобів із 486,55 тис. грн до 358,81 тис. грн, тобто на 26,2 %, свідчить про оптимізацію запасів і більш ефективне використання обігових коштів. Це дозволяє підприємству зменшити замороження капіталу і спрямувати ресурси на досягнення оперативних та стратегічних цілей. У воєнних умовах, коли витрати на

логістику та матеріально-технічне забезпечення можуть різко зростати, така оптимізація є необхідною для підтримання фінансової стійкості та платоспроможності (рис. 2.3).

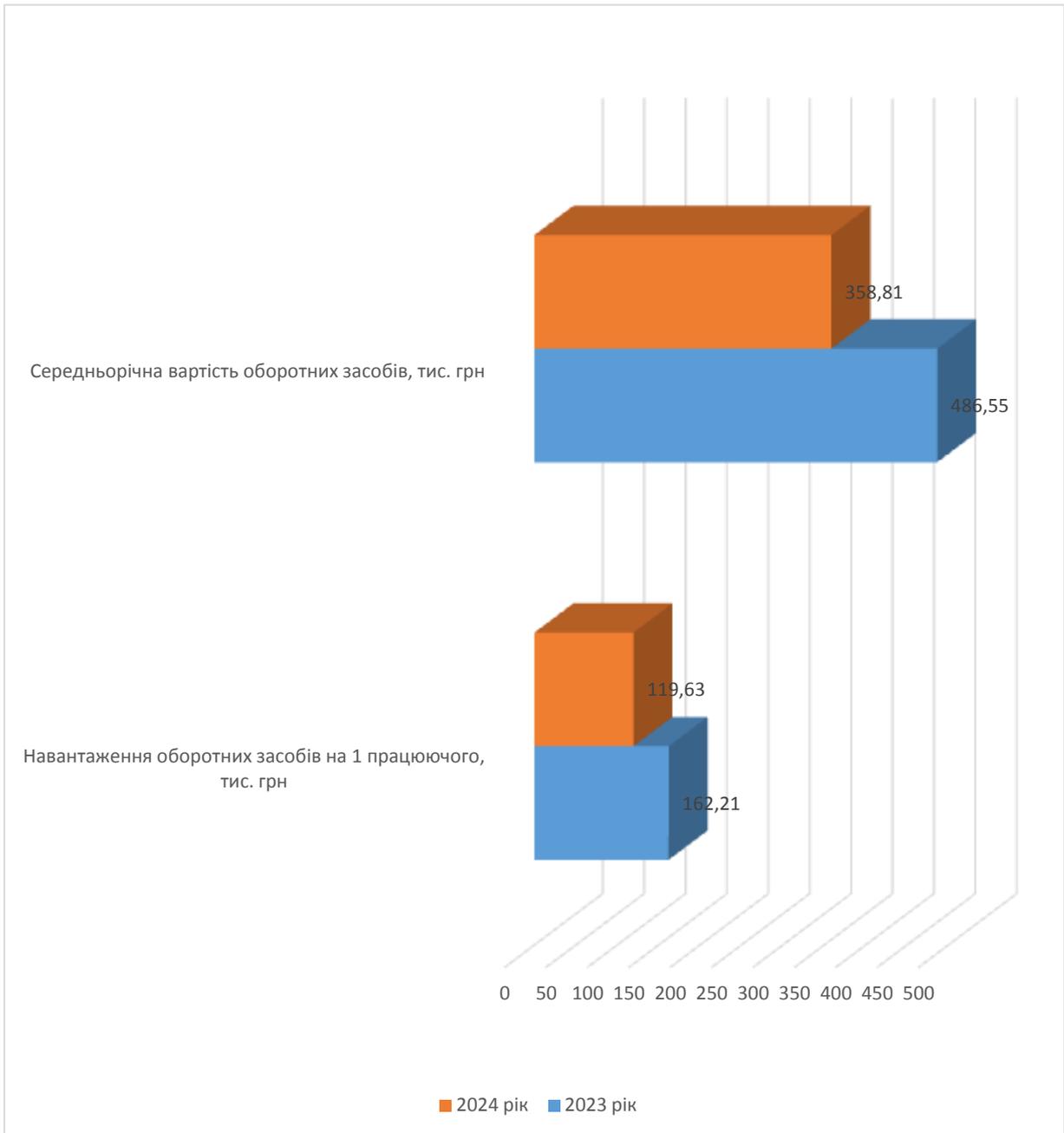


Рис. 2.3. Зміна рівня ефективності використання оборотних засобів у ТОВ «AI СИСТЕМС» у 2023-2024 рр., тис. грн.

Незмінна чисельність працівників у кількості трьох осіб свідчить про компактну структуру підприємства та обмежений кадровий потенціал. Це

забезпечує гнучкість управління та швидкість прийняття рішень, але водночас підвищує залежність ефективності діяльності від окремих ключових співробітників. У період воєнного стану та нестабільності ринку така залежність створює додаткові ризики, що вимагають ретельного контролю за навантаженням і професійним розвитком персоналу.

Комплексний аналіз усіх показників свідчить про підвищення економічної ефективності використання оборотних засобів підприємством. Скорочення навантаження на одного працівника, зростання оборотності та зменшення середньорічної вартості оборотних активів демонструють поступове вдосконалення фінансово-операційної політики ТОВ «AI SYSTEMS». Підприємство успішно адаптувалося до складних умов ведення бізнесу під час воєнного стану, оптимізуючи ресурси та підвищуючи ліквідність.

Отже, результати аналізу свідчать, що ТОВ «AI SYSTEMS» демонструє ефективне управління оборотними засобами, що забезпечує стійкість діяльності навіть у кризових умовах. Подальші заходи щодо вдосконалення використання ресурсів, моніторингу фінансових потоків і підвищення продуктивності праці можуть зміцнити фінансову незалежність та конкурентоспроможність підприємства. Така практика формує передумови для стабільного розвитку та зростання бізнесу у післявоєнний період.

2.2. Спеціалізація бізнесу та особливості управління маркетингом ТОВ «AI SYSTEMS»

ТОВ «AI SYSTEMS» є малим підприємством, зареєстрованим у місті Дніпро, що здійснює діяльність у кількох взаємопов'язаних ринкових нішах – у сфері ділових послуг, торгівлі та маркетингових досліджень. Відповідно до класифікатора видів економічної діяльності, ключові напрями охоплюють: надання допоміжних комерційних послуг (КВЕД 82.99), здійснення неспеціалізованої оптової торгівлі (КВЕД 46.90), роботу рекламних агентств

(КВЕД 73.11), виконання аналітичних досліджень ринку (КВЕД 73.20) та надання інших індивідуалізованих послуг (КВЕД 96.09). Такий різнопрофільний характер діяльності забезпечує підприємству гнучкість, можливість швидкого реагування на зміни ринкової кон'юнктури та ефективне використання наявних ресурсів.

Аналіз структури доходів ТОВ «АІ СІСТЕМС» від надання послуг та торгівлі за 2023-2024 роки є важливим інструментом оцінки фінансової стійкості та ефективності діяльності підприємства. Він дозволяє визначити, які напрями діяльності приносять найбільший внесок у загальний дохід, та оцінити їх питому вагу у загальній структурі надходжень (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Структура доходів ТОВ «АІ СІСТЕМС» від надання послуг та торгівлі у 2023-2024 роках

Показник / Напрямок діяльності	Комерційні послуги	Рекламні послуги	Дослідницько-консалтингові послуги	Неспеціалізована торгівля	Разом
2023 рік, тис. грн.	1120,0	860,0	720,7	590,0	3290,7
Питома вага, % (2023)	34,1	26,1	21,9	17,9	100,0
2024 рік, тис. грн.	2365,0	1810,0	1433,5	1070,0	6678,5
Питома вага, % (2024)	35,4	27,1	21,5	16,0	100,0
Абсолютна зміна, тис. грн.	1245,0	950,0	712,8	480,0	3387,8
Темп приросту, %	111,2	110,5	98,9	81,4	102,96

В умовах воєнного стану та нестабільного ринку такий аналіз допомагає керівництву своєчасно реагувати на зміни попиту, оптимізувати

ресурсні та маркетингові рішення, а також мінімізувати ризики зниження доходів у окремих сегментах. Крім того, розуміння динаміки доходів у різних напрямках сприяє підвищенню конкурентоспроможності, плануванню стратегії розвитку та раціональному розподілу фінансових та людських ресурсів. Це забезпечує основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень і довгострокового зміцнення позицій підприємства на ринку.

Аналіз структури доходів ТОВ «AI SYSTEMS» за 2023-2024 роки демонструє значне зростання обсягів продажу та надання послуг у всіх напрямках діяльності. Загальний дохід підприємства збільшився з 3290,7 тис. грн до 6678,5 тис. грн, що відповідає темпу приросту 102,96 %. Найбільший внесок у загальний дохід надали комерційні послуги, питома вага яких зросла з 34,1 % до 35,4 %. Це свідчить про стабільний попит на комерційні послуги навіть у складних економічних умовах, зумовлених воєнним станом. Таке зростання доходів дозволяє підприємству підвищити фінансову стійкість та забезпечити можливості для подальшого розвитку. Водночас зміни в структурі доходів вказують на потребу постійного моніторингу ринку та гнучкої адаптації бізнес-процесів.

Рекламні послуги показали значне збільшення доходу з 860,0 тис. грн до 1810,0 тис. грн, тобто на 110,5 %. Питома вага цього напрямку у загальному доході зросла з 26,1 % до 27,1 %, що свідчить про стабільний інтерес клієнтів до маркетингових та рекламних рішень. У період воєнного стану попит на рекламні послуги може коливатися залежно від економічної активності підприємств-замовників, тому такий ріст доходу демонструє здатність ТОВ «AI SYSTEMS» оперативно адаптувати свої пропозиції до потреб ринку. Зростання рекламного напрямку також підвищує інвестиційну привабливість компанії та формує основу для розширення клієнтської бази. Це підтверджує ефективність маркетингової стратегії та активне залучення нових партнерів. Крім того, досягнуті результати сприяють підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Дослідницько-консалтингові послуги забезпечили збільшення доходу з 720,7 тис. грн до 1433,5 тис. грн, що майже відповідає подвоєнню показника. Незважаючи на те, що темп приросту склав 98,9 %, питома вага цього напряму у загальному доході дещо знизилася з 21,9 % до 21,5 % (рис. 2.4).

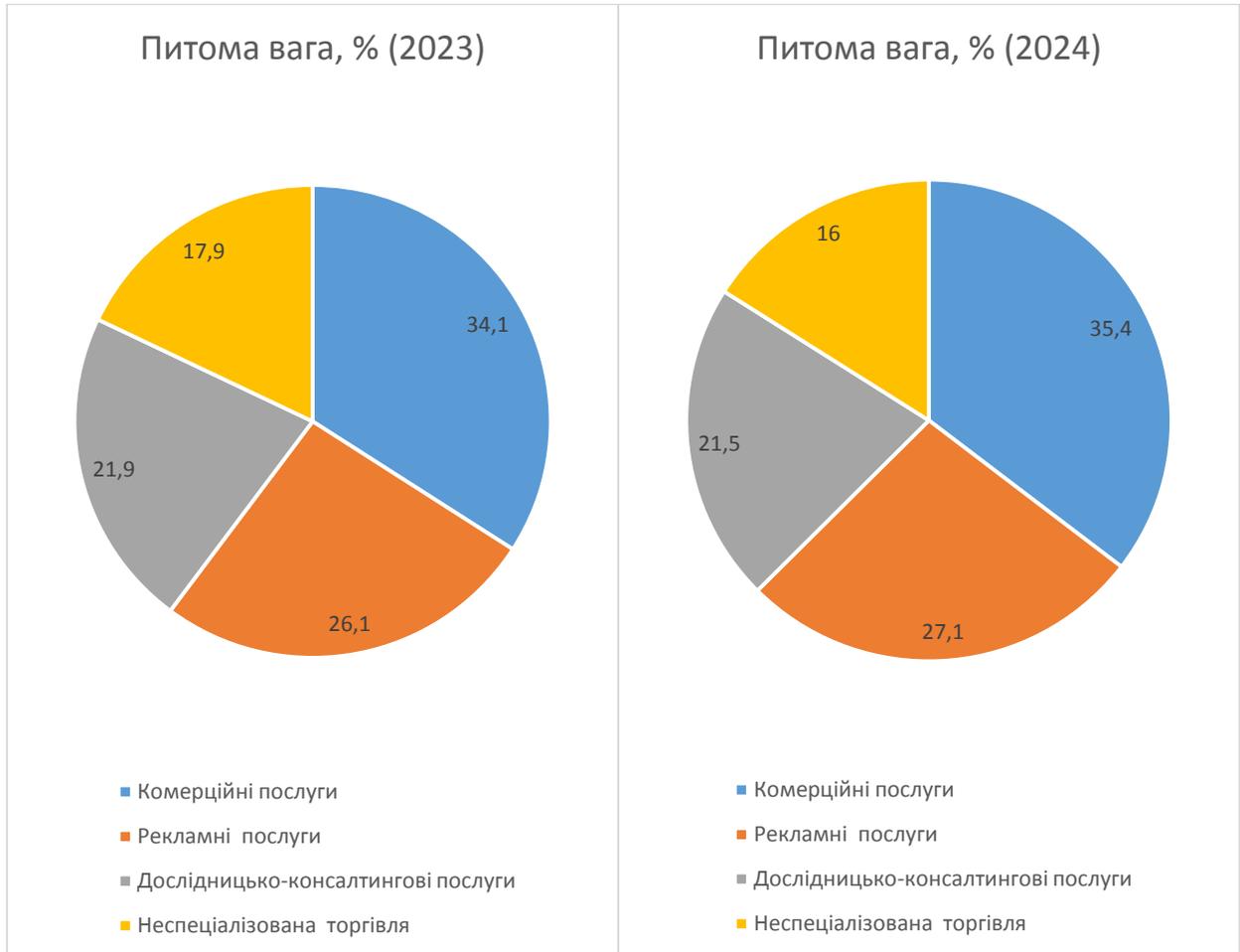


Рис. 2.4. Спеціалізація ТОВ «AI СИСТЕМС» у 2023-2024 рр., тис. грн.

Це говорить про те, що попит на консалтингові та дослідницькі послуги залишається стабільним, але зростання відбувається не такими високими темпами, як у комерційних або рекламних послуг. У період воєнного стану такі послуги набувають особливої цінності, оскільки підприємствам необхідна аналітична підтримка для адаптації до нестабільного ринку. Підприємство демонструє здатність надавати клієнтам комплексні рішення,

що враховують мінливі умови бізнес-середовища. Це дозволяє зміцнювати довгострокові партнерські відносини та підвищувати лояльність замовників.

Неспеціалізована торгівля продемонструвала найменший темп приросту доходу - 81,4 %, хоча абсолютний приріст склав 480,0 тис. грн. Питома вага цього напрямку у структурі доходів знизилася з 17,9 % до 16,0 %, що свідчить про зменшення частки торгівлі у загальному доході підприємства. Така тенденція може бути пов'язана зі зниженням попиту на неспеціалізовані товари в умовах воєнного стану та обмеженої купівельної спроможності споживачів. Водночас навіть помірне зростання доходу свідчить про здатність підприємства утримувати позиції на ринку торгівлі та забезпечувати надходження стабільного грошового потоку. Це підтверджує, що диверсифікація діяльності ТОВ «AI СИСТЕМС» допомагає зменшувати ризики, пов'язані зі зниженням попиту на окремі напрямки. Підприємство може використовувати ці результати для планування подальшого розвитку торгового сегменту.

Загальний аналіз структури доходів демонструє, що ТОВ «AI СИСТЕМС» успішно диверсифікує джерела надходжень. Збільшення абсолютного доходу на 3387,8 тис. грн показує, що підприємство змогло ефективно адаптуватися до ринкових умов, навіть у період воєнного стану. Найбільше зростання доходів спостерігається у комерційних і рекламних послугах, що свідчить про високий попит на послуги, пов'язані із забезпеченням бізнес-процесів клієнтів. Дослідницько-консалтингові послуги забезпечують стабільність доходу, а торгівля підтримує надходження, хоч і з меншим темпом приросту. Така структура доходів дозволяє підприємству зменшувати фінансові ризики та забезпечувати стійкий розвиток.

Темпи зростання доходів у різних напрямках діяльності свідчать про ефективність організаційно-управлінських рішень. Підприємство демонструє здатність швидко реагувати на зміни ринку, оперативно перерозподіляючи ресурси між напрямками діяльності. У воєнний період це є особливо важливим, оскільки попит на окремі види послуг може коливатися під

впливом зовнішніх факторів. Високий темп приросту у комерційних та рекламних послугах свідчить про ефективну маркетингову політику та активну роботу з клієнтами. Аналіз цих показників допомагає керівництву планувати стратегічні дії та оптимізувати витрати. Крім того, це формує основу для підвищення рентабельності та фінансової стійкості підприємства.

Динаміка структури доходів також дозволяє оцінити ефективність диверсифікації бізнесу. Підприємство успішно поєднує діяльність у різних сегментах, що забезпечує стабільність грошових потоків та зменшує ризики, пов'язані зі зниженням попиту на окремі напрями. У період воєнного стану така диверсифікація є стратегічно важливою, оскільки дозволяє утримувати клієнтську базу і підтримувати конкурентні позиції. Рівномірний розподіл доходів між основними напрямками діяльності забезпечує фінансову гнучкість і можливість швидко реагувати на ринкові зміни. Крім того, результати аналізу допомагають визначити пріоритетні напрями для інвестицій та розвитку.

Загалом, аналіз таблиці 2.5 свідчить, що ТОВ «AI СИСТЕМС» демонструє позитивну динаміку доходів та ефективність управління ресурсами. Попри складні умови воєнного стану, підприємство зуміло збільшити обсяги надання послуг і продажу, що свідчить про високий рівень адаптивності та оперативності. Диверсифікована структура доходів дозволяє зменшувати ризики і забезпечувати стабільність фінансових потоків. Отримані результати слугують надійною основою для прийняття управлінських рішень, планування розвитку та підвищення конкурентоспроможності ТОВ «AI СИСТЕМС» у довгостроковій перспективі.

Оцінювання особливостей організації управління маркетинговою діяльністю у ТОВ «AI СИСТЕМС» є важливим для визначення ефективності використання кадрових і фінансових ресурсів у просуванні послуг та формуванні клієнтської бази. Воно дозволяє виявити сильні та слабкі сторони організаційної структури, оцінити швидкість прийняття рішень, рівень комунікації між учасниками процесу та адаптивність до змін ринкової

кон'юнктури. У мікропідприємствах, де чисельність персоналу обмежена, такий аналіз допомагає керівництву визначати пріоритетні напрямки маркетингових зусиль, оптимізувати розподіл функцій між співробітниками та зменшувати ризики, пов'язані з залежністю від окремих працівників. Крім того, результати оцінки створюють основу для підвищення ефективності маркетингових стратегій, зміцнення конкурентних позицій та забезпечення стабільності фінансових результатів підприємства (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Особливості організації менеджменту у ТОВ «AI СИСТЕМС»

Критерій	Особливості
Тип організаційної моделі	Спрощена трикомпонентна структура
Ключові учасники	Керівник, менеджер з продажу та маркетингу, бухгалтер-аналітик
Розподіл функцій	Керівник – стратегічне планування, координація діяльності, взаємодія з клієнтами. Менеджер з продажу та маркетингу – просування послуг, робота з клієнтами, маркетингові дослідження. Бухгалтер-аналітик – фінансовий контроль, аналіз результатів маркетингових кампаній.
Особливості управління	Компактна структура забезпечує швидке прийняття рішень, гнучкість та оперативність
Переваги	Висока адаптивність до змін ринку, прямий контроль керівника, ефективна комунікація між учасниками
Ризики	Залежність результатів маркетингової діяльності від внеску кожного працівника, обмеженість ресурсів для масштабних кампаній

Аналіз таблиці 2.7 демонструє, що організаційна структура менеджменту ТОВ «AI СИСТЕМС» характеризується компактністю та функціональною концентрацією повноважень. Спрощена трикомпонентна модель, що включає керівника, менеджера з продажу та маркетингу і бухгалтера-аналітика, забезпечує швидке прийняття рішень і високу гнучкість управління. Чіткий розподіл функцій дозволяє ефективно координувати стратегічне планування, маркетингову діяльність та фінансовий контроль, що сприяє стабільності та оперативності бізнес-процесів навіть у складних ринкових умовах (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Основні функції менеджера з продажу та маркетингу ТОВ «AI СИСТЕМС»

Напрямок діяльності	Основні функції
Продажі	Формування комерційних пропозицій, ведення переговорів з клієнтами, укладення угод, моніторинг виконання договорів
Маркетинг	Розробка та реалізація маркетингових кампаній, просування послуг підприємства, аналіз ринку та конкурентів
Робота з клієнтами	Підтримка взаємовідносин з постійними клієнтами, обробка запитів нових клієнтів, консультування щодо послуг
Аналітика	Збір і аналіз даних про ефективність продажів та маркетингових активностей, підготовка звітів для керівництва
Стратегічні завдання	Внесок у розробку стратегії розвитку продажів та маркетингу, планування рекламного бюджету та ресурсів
Комунікації	Взаємодія з внутрішніми підрозділами та зовнішніми партнерами для координації маркетингових та збутових процесів

Водночас така організаційна модель має певні ризики, зокрема високий рівень залежності результатів діяльності від внеску кожного працівника та обмеженість ресурсів для масштабних маркетингових кампаній. Попри ці обмеження, компактна структура дозволяє керівництву підтримувати прямий контроль, швидко адаптуватися до змін ринку та забезпечувати ефективну

комунікацію між учасниками процесу. Це робить підприємство здатним ефективно реагувати на коливання попиту та оперативно впроваджувати необхідні управлінські рішення.

Аналіз таблиці 2.8 показує, що менеджер з продажу та маркетингу ТОВ «AI СИСТЕМС» виконує широкий спектр функцій, які охоплюють усі ключові аспекти збутової та маркетингової діяльності. Його обов'язки включають як оперативні завдання – ведення переговорів, укладення угод, обробку запитів клієнтів, так і аналітичні – збір даних про ефективність продажів та маркетингових кампаній. Така комплексна роль дозволяє забезпечувати інтеграцію стратегічних і поточних операцій, що сприяє підвищенню результативності роботи підприємства та швидкому реагуванню на зміни попиту на послуги у складних економічних умовах, зокрема під час воєнного стану.

Водночас структура обов'язків менеджера з продажу та маркетингу створює можливості для ефективної координації між внутрішніми підрозділами та зовнішніми партнерами, що забезпечує безперервність бізнес-процесів і сприяє формуванню стійких взаємин з клієнтами. Виконання стратегічних завдань, таких як планування рекламного бюджету та участь у розробці стратегії розвитку, підвищує довгострокову конкурентоспро-можність ТОВ «AI СИСТЕМС». Водночас велика концентрація функцій на одній посаді підкреслює важливість професійної компетентності та ефективного тайм-менеджменту працівника для досягнення оптимальних результатів.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «AI СИСТЕМС»

3.1. Обґрунтування проєкту з упровадження системи цифрового маркетингового менеджменту у ТОВ «AI СИСТЕМС»

Актуальність проєкту з упровадження системи цифрового маркетингового менеджменту у ТОВ «AI СИСТЕМС» зумовлена необхідністю підвищення ефективності управління маркетинговими процесами в умовах динамічного розвитку цифрової економіки. Підприємства, що прагнуть утримати конкурентні позиції на ринку, мають швидко реагувати на зміни споживчих уподобань, оперативно обробляти великі обсяги даних і формувати персоналізовані пропозиції. У сучасних умовах традиційні методи маркетингового менеджменту не забезпечують достатньої гнучкості та аналітичної глибини для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Тому впровадження інтегрованої цифрової системи управління маркетингом на базі CRM/ERP-модулів є необхідним кроком для підвищення ефективності взаємодії з клієнтами, оптимізації витрат і покращення прогнозування ринкових тенденцій.

Крім того, актуальність проєкту посилюється в умовах посиленої конкуренції в галузі інформаційних технологій, де функціонує ТОВ «AI СИСТЕМС». Для компанії, що спеціалізується на реалізації ІТ-рішень, цифровізація власного маркетингового менеджменту не лише підвищить продуктивність внутрішніх процесів, але й продемонструє клієнтам практичну ефективність застосування сучасних цифрових інструментів. Реалізація проєкту дозволить створити інтегровану систему моніторингу

маркетингових показників, підвищити якість управлінських рішень і забезпечити довгострокову конкурентоспроможність підприємства.

Організаційну модель ТОВ «AI SYSTEMS» можна охарактеризувати як спрощену трикомпонентну структуру, що включає керівника, менеджера з продажу та маркетингу, а також бухгалтера-аналітика. Така система управління забезпечує швидке прийняття рішень і мінімізацію адміністративних витрат, проте створює певну залежність від кваліфікації кожного працівника. У таких умовах для забезпечення стабільності, прозорості комунікацій і безперервності маркетингових процесів доцільно впровадити цифрову систему маркетингового менеджменту, інтегровану з CRM/ERP-модулем.

Метою проекту є створення єдиної інформаційної системи управління клієнтськими даними, продажами та маркетинговими кампаніями, яка забезпечить:

- централізоване зберігання контактів клієнтів і історії співпраці;
- автоматичне формування звітності про динаміку доходів за напрямками діяльності;
- аналітичний облік ефективності рекламних кампаній і комерційних пропозицій; прогнозування попиту на послуги на основі історичних даних;
- інтеграцію фінансової аналітики з бухгалтерським обліком.

Запропоноване рішення – це впровадження CRM/ERP-модуля «Bitrix24 CRM + аналітика продажів», який має можливість автоматизації маркетингових і збутових процесів, інтеграції з офісними додатками, IP-телефонією та онлайн-рекламою. Ця система забезпечить повну прозорість клієнтських взаємодій, дозволить формувати єдину базу контактів, історію комунікацій та аналітичні звіти в режимі реального часу. Завдяки використанню інструментів аналітики продажів підприємство зможе виявляти тенденції попиту, прогнозувати ефективність рекламних кампаній та оптимізувати маркетинговий бюджет. Крім того, впровадження «Bitrix24 CRM» сприятиме покращенню координації між відділами маркетингу,

продажів і сервісу, що підвищить рівень задоволеності клієнтів. У результаті це забезпечить зростання прибутковості діяльності ТОВ «AI СИСТЕМС» та зміцнення його позицій на ринку інформаційних технологій. Реалізація проєкту розрахована на 6 місяців, що дозволить поступово впровадити всі функціональні компоненти CRM/ERP-системи без збоїв у поточній роботі (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Етапи реалізації проєкту впровадження Bitrix24 CRM -модуля в ТОВ «AI СИСТЕМС» у 2026 році

№ етапу	Зміст робіт	Тривалість, міс.	Відповідальні особи	Основні результати
1	Аналіз існуючих процесів, визначення вимог до системи	1	Керівник, бухгалтер-аналітик	Сформовано технічне завдання
2	Вибір постачальника Bitrix24 CRM - продукту	0,5	Керівник, менеджер з маркетингу	Вибрано Bitrix24 CRM
3	Встановлення та налаштування системи	1,5	ІТ-консультант, бухгалтер-аналітик	Інтегровано з обліковими даними
4	Навчання персоналу	1	Менеджер з маркетингу	Підвищено компетентність користувачів
5	Тестовий запуск і корекція процесів	1	Проектна група	Виявлені та усунені недоліки
6	Повноцінна експлуатація системи	1	Керівник	Забезпечено стабільну роботу

				Bitrix24 CRM
--	--	--	--	--------------

Проведений аналіз етапів реалізації проєкту впровадження системи Bitrix24 CRM у ТОВ «АІ СИСТЕМС» свідчить про системний та поетапний підхід до цифровізації маркетингового менеджменту. На початковому етапі передбачено проведення аналізу існуючих бізнес-процесів і формування технічного завдання, що є важливою умовою для адаптації системи до специфіки діяльності підприємства. Вибір постачальника програмного продукту та визначення вимог до системи дозволяють мінімізувати ризики невідповідності функціоналу реальним потребам компанії. Така послідовність забезпечує цілісність підготовчого етапу та створює основу для подальшого ефективного впровадження системи. Залучення керівника і бухгалтера-аналітика на цьому етапі сприяє формуванню чіткої стратегії інтеграції CRM-рішень у бізнес-модель підприємства. У результаті формується технічно обґрунтована база для запуску основних цифрових інструментів управління.

Наступні етапи впровадження Bitrix24 CRM охоплюють встановлення, налаштування та інтеграцію системи з уже наявними обліковими даними, що є ключовим моментом переходу до практичної реалізації проєкту. Участь ІТ-консультанта та бухгалтера-аналітика гарантує технічну коректність налаштувань і сумісність модулів з поточними інформаційними потоками підприємства. Проведення навчання персоналу має стратегічне значення, оскільки дозволяє забезпечити готовність працівників до ефективного використання нових цифрових інструментів. Менеджер з маркетингу відіграє провідну роль у цьому процесі, оскільки саме він використовуватиме систему для планування, аналітики та взаємодії з клієнтами. Здобуті компетенції сприяють скороченню адаптаційного періоду та підвищенню продуктивності праці. Таким чином, середній етап впровадження формує практичну основу для стабільної цифрової трансформації маркетингової діяльності.

Фінальні етапи, що включають тестовий запуск, корекцію процесів і повноцінну експлуатацію, дозволяють виявити недоліки та оптимізувати роботу системи перед масштабним впровадженням. Залучення проєктної групи забезпечує всебічну перевірку якості інтеграції та функціональності CRM-модуля. Корекція процесів на основі реального досвіду користування гарантує усунення технічних і організаційних проблем. Завершальний етап - стабільна експлуатація системи - означає досягнення основної мети проєкту: створення гнучкої, аналітично орієнтованої моделі управління маркетингом. У результаті очікується підвищення ефективності продажів, зниження операційних витрат і поліпшення якості взаємодії з клієнтами. Таким чином, послідовна реалізація проєкту Bitrix24 CRM забезпечить сталий розвиток цифрових компетенцій підприємства та його конкурентоспроможність на ринку.

Орієнтовні витрати на впровадження Bitrix24 CRM-модуля визначаються з урахуванням придбання програмного забезпечення, навчання персоналу, консультаційних послуг і технічного обслуговування. Крім того, необхідно врахувати витрати на первинну інтеграцію системи з бухгалтерським та аналітичним обліком, а також налаштування зв'язку з каналами онлайн-комунікацій. Додаткові витрати можуть бути пов'язані з адаптацією інтерфейсу під специфіку діяльності підприємства та розробкою індивідуальних звітів для маркетингової аналітики. Важливо також передбачити резервний бюджет для оновлення системи й оплати ліцензійних платежів у наступні роки. У цілому, загальні інвестиції у цифровізацію маркетингових процесів можна розглядати як стратегічні, адже вони забезпечують довгострокове підвищення продуктивності праці, прозорість управління та зростання прибутковості бізнесу.

Оцінка витрат на впровадження системи цифрового маркетингового менеджменту у ТОВ «AI СИСТЕМС» має вирішальне значення для забезпечення економічної обґрунтованості проєкту та раціонального розподілу ресурсів. Вона дозволяє не лише визначити потребу у

фінансуванні, але й оцінити співвідношення між інвестиціями та очікуваними результатами, такими як зростання обсягів продажів, скорочення витрат на маркетинг і підвищення ефективності взаємодії з клієнтами. Чітке планування витрат забезпечує прозорість фінансових процесів і допомагає уникнути перевитрат на етапах впровадження. Крім того, детальний аналіз вартості впровадження дає змогу обґрунтувати доцільність використання CRM/ERP-рішень перед керівництвом і потенційними інвесторами. Таким чином, оцінка витрат є не просто фінансовою процедурою, а стратегічним інструментом управління, що формує основу для успішної цифрової трансформації маркетингової діяльності підприємства (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Оцінка витрат на впровадження системи цифрового маркетингового менеджменту у ТОВ «AI СИСТЕМС»

Стаття витрат	Сума, тис. грн	Питома вага, %	Коментар
Придбання ліцензії Vitrix24 CRM (річна підписка)	45,0	25,7	Включає базові CRM-інструменти
Послуги IT-консультанта з налаштування системи	30,0	17,1	Адаптація системи під бізнес-процеси
Навчання персоналу (3 працівники)	15,0	8,6	Тренінги та практичні семінари
Інтеграція CRM із бухгалтерським обліком	25,0	14,3	Зв'язок із фінансовими звітами
Технічна підтримка (6 місяців)	20,0	11,4	Консультації, оновлення системи
Резерв на модернізацію	40,0	22,9	Передбачено

та ризики			непередбачені витрати
Разом	175,0	100,0	-

Проведена оцінка витрат на впровадження системи цифрового маркетингового менеджменту у ТОВ «AI СИСТЕМС» дозволяє чітко уявити фінансові ресурси, необхідні для реалізації проєкту. Найбільшу частку витрат становить придбання ліцензії Vitrix24 CRM (25,7 %), що обґрунтовано, оскільки цей компонент забезпечує базові функції автоматизації маркетингових і збутових процесів. Таке планування витрат гарантує, що підприємство отримає повноцінний функціонал програмного забезпечення для ефективного управління клієнтськими даними та аналітики продажів.

Витрати на послуги ІТ-консультанта та інтеграцію CRM із бухгалтерським обліком складають значну частину бюджету (17,1 % і 14,3 % відповідно), що підкреслює важливість технічної адаптації системи до специфіки бізнес-процесів компанії. Ці статті витрат забезпечують коректність роботи системи, сумісність модулів та надійність аналітичних звітів, що вкрай необхідно для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Завдяки цьому підприємство отримує не лише інструмент автоматизації, а й механізм точного контролю фінансових і маркетингових показників.

Навчання персоналу та технічна підтримка займають меншу частку бюджету (8,6 % і 11,4 %), проте вони є критично важливими для забезпечення ефективного використання системи. Підвищення компетенції працівників дозволяє скоротити час адаптації та уникнути помилок при роботі з новим програмним забезпеченням. Технічна підтримка гарантує безперебійну роботу системи, своєчасне оновлення і вирішення можливих проблем, що мінімізує ризики збоїв та зниження продуктивності.

Значний резерв на модернізацію та непередбачені витрати (22,9 %) демонструє обережний і стратегічний підхід до планування бюджету. Він

дозволяє врахувати потенційні ризики та необхідність додаткових фінансових ресурсів у разі зміни вимог бізнесу або появи нових функціональних потреб. Загальна сума інвестицій у проєкт (175,0 тис. грн) є обґрунтованою з точки зору очікуваних економічних і організаційних результатів. Такий детальний розподіл витрат створює основу для прозорого фінансового контролю і ефективного управління проєктом впровадження цифрового маркетингового менеджменту.

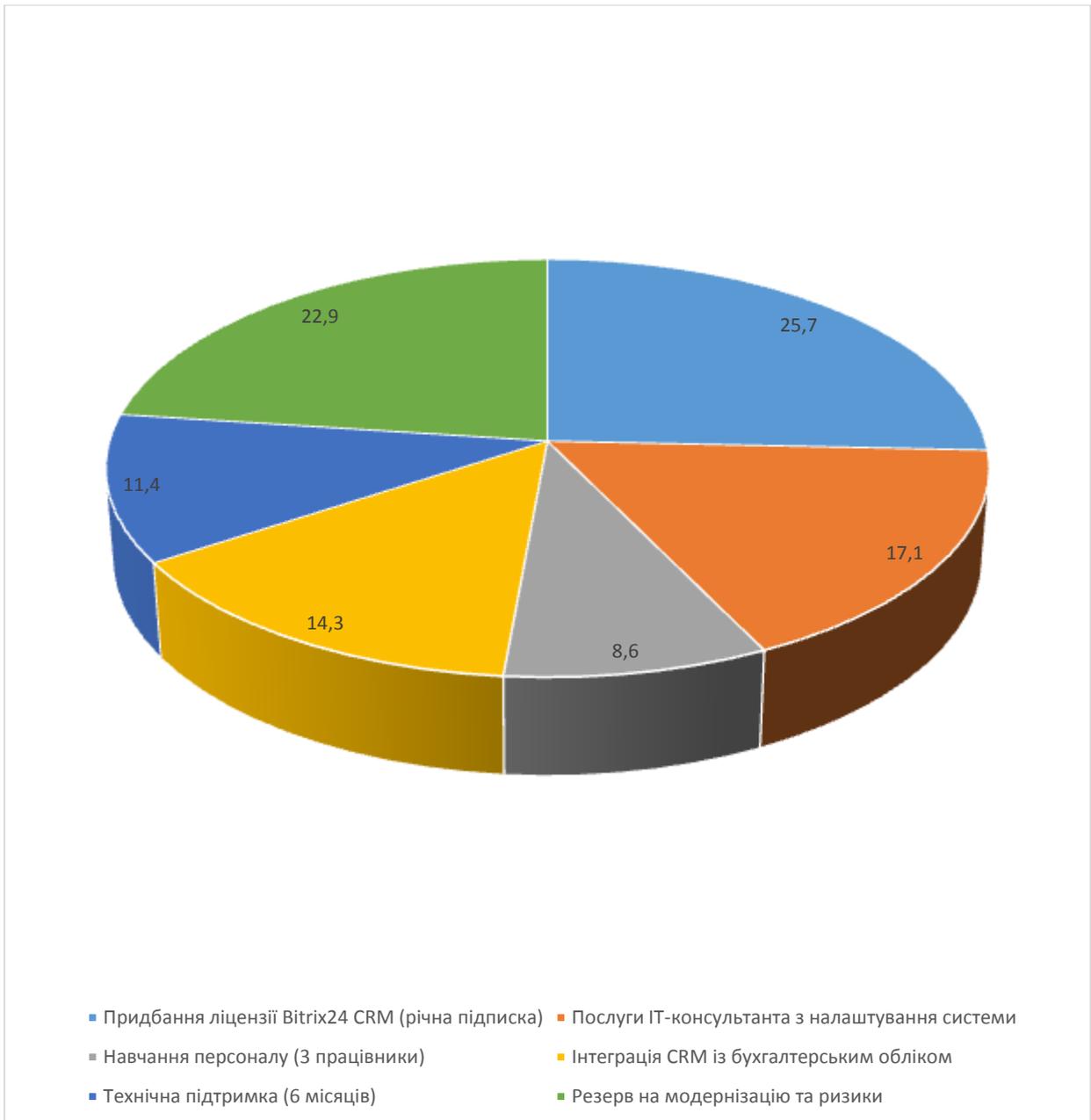


Рис. 3.1. Структура витрат на впровадження системи цифрового маркетингового менеджменту у ТОВ «AI SYSTEMS»

З урахуванням даних таблиці 2.6 (зростання доходів у 2023-2024 рр.) очікується, що впровадження Bitrix24 CRM-модуля дозволить підвищити ефективність маркетингових процесів і забезпечити подальше зростання обсягів реалізації в середньому на 15-20 % у 2025 році (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Прогноз економічних результатів упровадження Bitrix24 CRM -системи в ТОВ «АІ СИСТЕМС», тис. грн.

Напрямок діяльності	2024 рік (факт)	2026 рік (прогноз після впровадження)	Абсолютна зміна	Темп приросту, %
Комерційні послуги	2365,0	2730,0	+365,0	15,4
Рекламні послуги	1810,0	2120,0	+310,0	17,1
Дослідницько-консалтингова діяльність	1433,5	1650,0	+216,5	15,1
Неспеціалізована торгівля	1070,0	1205,0	+135,0	12,6
Разом	6678,5	7705,0	+1026,5	15,4

Аналіз прогнозних економічних результатів впровадження системи Bitrix24 CRM у ТОВ «АІ СИСТЕМС» свідчить про значне зростання доходів за усіма напрямками діяльності підприємства. Найбільший абсолютний приріст прогнозується у секторі комерційних послуг - на 365,0 тис. грн, що відповідає темпу приросту 15,4 %. Це підтверджує ефективність автоматизації процесів продажу та оптимізації роботи менеджерів з маркетингу, що дозволяє швидше реагувати на запити клієнтів та

підвищувати обсяг реалізації послуг. Зростання доходів у рекламних послугах на 310,0 тис. грн (17,1 %) свідчить про підвищену ефективність маркетингових кампаній і поліпшення аналітики результатів рекламної діяльності.

Приріст доходів у дослідницько-консалтинговій діяльності на 216,5 тис. грн (15,1 %) демонструє позитивний вплив CRM-системи на управління проектами та взаємодію з клієнтами. Оптимізація комунікацій і точний облік клієнтських даних дозволяють підвищити рівень виконання контрактних зобов'язань та зменшити кількість пропущених можливостей для продажів. Таким чином, цифровізація процесів сприяє не лише збільшенню доходів, а й покращенню якості надання послуг та задоволеності клієнтів.

Приріст доходів у неспеціалізованій торгівлі складає 135,0 тис. грн (12,6 %), що також підтверджує загальну ефективність інтеграції CRM-модуля. Хоча темп приросту у цьому напрямі менший, він демонструє позитивний вплив системи на автоматизацію рутинних операцій і підвищення продуктивності персоналу. У цілому, сумарний приріст доходів за всіма напрямками діяльності підприємства становить 1026,5 тис. грн, що відповідає темпу приросту 15,4 %. Це свідчить про комплексний ефект від впровадження цифрової платформи та інтеграції аналітичних інструментів у бізнес-процеси.

Позитивні економічні результати прогнозу підтверджують доцільність реалізації проекту та інвестицій у цифрову трансформацію маркетингового менеджменту ТОВ «AI СИСТЕМС». Очікуване зростання доходів створює передумови для підвищення рентабельності діяльності, скорочення операційних витрат і більш ефективного управління ресурсами підприємства. Крім того, підвищення прозорості процесів та аналітичної точності сприятиме стратегічному розвитку компанії та зміцненню її конкурентних позицій на ринку. Таким чином, впровадження Vitrix24 CRM забезпечує як фінансові, так і організаційні переваги, що робить проект економічно та стратегічно виправданим.

Очікується також: скорочення витрат на аналітичну обробку даних на 12–15 %; зменшення часу на підготовку звітності на 30 %; підвищення рівня задоволеності клієнтів на 20-25 % (за результатами внутрішніх опитувань); поліпшення прозорості та контрольованості маркетингових процесів.

Проведення SWOT-аналізу ефективності впровадження цифрового маркетингового менеджменту в ТОВ «AI СИСТЕМС» має ключове значення для оцінки сильних і слабких сторін проєкту, а також виявлення можливостей і загроз зовнішнього середовища. Такий аналіз дозволяє системно оцінити внутрішні ресурси підприємства, готовність персоналу до цифрових змін та технічну базу для інтеграції Vitrix24 CRM-системи (рис. 3.2).

<i>СИЛЬНІ СТОРОНИ</i>	<i>СЛАБКІ СТОРОНИ</i>
Автоматизація маркетингових і збутових процесів	Початкові витрати на впровадження системи
Швидкий доступ до аналітичної інформації	Необхідність навчання персоналу
Підвищення швидкості прийняття рішень	Залежність від стабільності ІТ-платформи
Поліпшення комунікацій із клієнтами	Тимчасове зниження продуктивності під час адаптації
<i>МОЖЛИВОСТІ</i>	<i>ЗАГРОЗИ</i>
Розширення клієнтської бази за рахунок онлайн-комунікацій	Зміна технологічних стандартів CRM
Підвищення конкурентоспроможності на ринку послуг	Опір персоналу інноваціям
Інтеграція маркетингової аналітики з фінансовим обліком	Кіберризиками або збої у хмарному середовищі

Рис. 3.2. SWOT-аналіз ефективності впровадження цифрового маркетингового менеджменту в ТОВ «AI SYSTEMS»

Крім того, він допомагає прогнозувати потенційні ризики, пов'язані з ринковими коливаннями, конкуренцією або технологічними обмеженнями, і визначати шляхи їх мінімізації. SWOT-аналіз забезпечує основу для обґрунтованого планування заходів щодо оптимізації процесів, підвищення ефективності маркетингової діяльності та зміцнення позицій компанії на ринку. Використання результатів аналізу сприяє стратегічному прийняттю рішень, дозволяючи максимально ефективно використовувати переваги впровадження цифрової системи. Таким чином, SWOT-аналіз є важливим інструментом управлінської аналітики і забезпечує комплексний підхід до оцінки ефективності проєкту.

Проведений SWOT-аналіз ефективності впровадження цифрового маркетингового менеджменту в ТОВ «AI SYSTEMS» демонструє значні сильні сторони проєкту. До них належать автоматизація маркетингових і збутових процесів, швидкий доступ до аналітичної інформації та підвищення швидкості прийняття управлінських рішень. Також варто відзначити поліпшення комунікацій із клієнтами, що забезпечує оперативне реагування на запити та підвищує рівень задоволеності споживачів. Ці переваги формують основу для зростання ефективності роботи підприємства та підвищення його ринкової позиції.

Разом із тим, аналіз виявив низку слабких сторін, що потребують уваги під час впровадження системи. Основними ризиками є початкові витрати на придбання та налаштування CRM-модуля, необхідність навчання персоналу та тимчасове зниження продуктивності на період адаптації. Крім того, залежність від стабільності ІТ-платформи може призводити до тимчасових збоїв у роботі системи. Усвідомлення цих слабких сторін дозволяє підприємству розробити заходи щодо їх мінімізації, наприклад, планове навчання персоналу та використання резервних ІТ-інструментів.

Аналіз можливостей показав, що впровадження цифрового маркетингового менеджменту відкриває перспективи для розширення клієнтської бази за рахунок онлайн-комунікацій, підвищення конкурентоспроможності та інтеграції маркетингової аналітики з фінансовим обліком. Такі можливості дозволяють ТОВ «AI СИСТЕМС» ефективніше планувати маркетингові кампанії, оптимізувати витрати та приймати обґрунтовані стратегічні рішення. Використання цих переваг сприятиме розвитку підприємства та закріпленню його позицій на ринку інформаційних послуг.

Водночас аналіз загроз вказує на потенційні ризики, які можуть впливати на ефективність реалізації проекту. До них належать зміни технологічних стандартів CRM, опір персоналу інноваціям, а також кіберризиками або збої у хмарному середовищі. Виявлення цих загроз дозволяє керівництву розробити заходи з їхнього запобігання або мінімізації, наприклад, забезпечити регулярне оновлення системи, проведення тренінгів для персоналу та впровадження заходів кібербезпеки. Таким чином, SWOT-аналіз дає змогу комплексно оцінити внутрішні та зовнішні фактори впровадження цифрового маркетингового менеджменту та підготувати підприємство до успішної цифрової трансформації.

Упровадження Vitrix24 CRM-модуля в систему управління маркетингом ТОВ «AI СИСТЕМС» є економічно доцільним і стратегічно обґрунтованим рішенням. Реалізація проекту сприятиме цифровій трансформації підприємства, зменшенню операційних витрат, підвищенню продуктивності працівників і якості клієнтських сервісів. Отримані прогнозні результати свідчать про можливість зростання доходів більш ніж на 1 млн. грн. у річному вимірі та формування конкурентних переваг у середньостроковій перспективі.

Для оцінки ефективності проекту використано стандартні показники інвестиційного аналізу:

ROI (Return on Investment) - рентабельність інвестицій;

NPV (Net Present Value) - чиста приведена вартість;

PP (Payback Period) - період окупності інвестицій.

Економічна оцінка ефективності впровадження Bitrix24 CRM-системи у ТОВ «AI СИСТЕМС» є критично важливою для обґрунтування інвестиційних рішень та планування розвитку підприємства. Вона дозволяє кількісно визначити співвідношення між витратами на впровадження системи та очікуваними економічними вигодами, такими як збільшення доходів, підвищення рентабельності продажів і зниження операційних витрат. Проведення такої оцінки сприяє прозорості фінансових процесів, допомагає прогнозувати період окупності інвестицій та визначати доцільність розподілу ресурсів між різними напрямками діяльності. Крім того, економічна оцінка слугує основою для прийняття стратегічних управлінських рішень, підвищує довіру керівництва та інвесторів до проєкту, а також дозволяє оцінити потенційні ризики і вигоди від цифрової трансформації маркетингового менеджменту. Такий підхід забезпечує комплексне розуміння економічного ефекту від впровадження CRM-системи і зміцнює конкурентні позиції підприємства на ринку (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Вихідні для економічної оцінки ефективності впровадження Bitrix24 CRM-системи у ТОВ «AI СИСТЕМС»

Показник	Позначення	Значення
Загальні інвестиційні витрати на впровадження	I	175,0 тис. грн
Додатковий річний приріст доходу	ΔD	1 026,5 тис. грн
Очікуване підвищення чистого прибутку (рентабельність 15%)	ΔP	153,9 тис. грн
Дисконтна ставка (умовна, річна)	r	12 %
Період прогнозування	n	3 роки

--	--	--

Визначення показників економічної ефективності впровадження Bitrix24 CRM-модуля в ТОВ «АІ СИСТЕМС» має ключове значення для оцінки реальної користі від цифровізації маркетингового менеджменту. Ці показники дозволяють кількісно оцінити вплив CRM-системи на доходи підприємства, скорочення витрат, підвищення продуктивності персоналу та рівня задоволеності клієнтів. Без чіткого визначення таких метрик важко аргументовано оцінювати результати проекту та приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо подальшого розвитку цифрової платформи. Показники ефективності слугують інструментом контролю, що дозволяє оперативно виявляти відхилення від запланованих результатів і коригувати стратегію впровадження.

Крім того, визначення економічних показників ефективності допомагає обґрунтувати інвестиції в CRM-систему перед керівництвом і потенційними інвесторами. Це дозволяє прогнозувати терміни окупності проекту та оцінювати співвідношення витрат і очікуваних вигод для підприємства. Показники ефективності також сприяють стратегічному плануванню, оскільки дозволяють порівнювати результати різних сценаріїв впровадження і вибирати найбільш доцільний шлях розвитку. Таким чином, встановлення та контроль ключових економічних метрик є важливою умовою успішної цифрової трансформації маркетингового менеджменту та підвищення конкурентоспроможності ТОВ «АІ СИСТЕМС».

Розрахунок основних показників:

1.ROI (рентабельність інвестицій)

$$ROI = \Delta PI \times 100 = 153,9175,0 \times 100 = 87,9\% \quad ROI = 175,0153,9 \times 100 = 87,9\%$$

Отже, кожна вкладена гривня принесе 0,88 грн чистого прибутку протягом першого року після впровадження.

2.NPV (чиста приведена вартість)

$$NPV = \sum_{t=1}^n \Delta P / (1+r)^t - I_{NPV}$$

$$= 153,91,12 + 153,91,122 + 153,91,123 - 175,0 = 137,4 + 122,7 + 109,6 - 175,0 = 194,7 \text{ тис. грн.}$$

Отже, чиста приведена вартість становить 194,7 тис. грн, що підтверджує економічну вигідність проекту.

3.Період окупності інвестицій (PP)

$$PP = I / \Delta P = 175,0 / 153,9 = 1,1 = 153,9 / 175,0 = 1,1 \text{ року}$$

Проект окупиться менш ніж за 1 рік і 2 місяці, що відповідає високим критеріям інвестиційної ефективності.

Зведена таблиця ефективності проекту – таблиця 3.5 і додаток Б.

Таблиця 3.5

Показники економічної ефективності впровадження Vitrix24 CRM-модуля в ТОВ «АІ СИСТЕМС»

Показник	Формула / методика	Значення	Оцінка ефективності
Обсяг інвестицій, тис. грн	-	175,0	Помірний рівень вкладень
Річний додатковий дохід, тис. грн	-	1 026,5	Стабільне зростання
Чистий прибуток (15% від приросту доходів), тис. грн	$\Delta P = \Delta D \times 0,15$	153,9	Висока прибутковість
ROI, %	$(\Delta P / I) \times 100$	87,9	Висока рентабельність
NPV, тис. грн	$\sum (\Delta P / (1 + r)^n) - I$	194,7	Позитивне значення
Період окупності, років	$I / \Delta P$	1,1	Швидка окупність

Аналіз показників економічної ефективності впровадження Bitrix24 CRM-модуля в ТОВ «AI СИСТЕМС» свідчить про помірний рівень обсягу інвестицій, який становить 175,0 тис. грн. Такий рівень вкладень є цілком обґрунтованим для компанії з мінімалістичною організаційною структурою, оскільки дозволяє впровадити сучасну цифрову систему управління маркетингом без надмірного фінансового навантаження. Водночас, прогнозований річний додатковий дохід у розмірі 1026,5 тис. грн демонструє стабільне зростання фінансових показників підприємства завдяки автоматизації маркетингових і збутових процесів та підвищенню ефективності роботи менеджерів.

Чистий прибуток, що розраховується як 15 % від приросту доходів і становить 153,9 тис. грн, свідчить про високу прибутковість проекту та позитивний вплив CRM-системи на фінансовий результат підприємства. Показник ROI у 87,9 % підтверджує ефективність вкладених інвестицій та свідчить про доцільність фінансових витрат на цифровізацію маркетингового менеджменту. Такі результати підкреслюють економічну виправданість проекту і створюють передумови для подальшого масштабування цифрових інструментів у діяльності компанії.

Позитивне значення NPV у 194,7 тис. грн та швидкий період окупності всього 1,1 року свідчать про економічну доцільність впровадження системи Bitrix24 CRM. Це означає, що інвестиції будуть повністю компенсовані за короткий проміжок часу, а надалі система приноситиме чистий фінансовий ефект. Такий комплекс показників дозволяє керівництву ТОВ «AI СИСТЕМС» приймати обґрунтовані стратегічні рішення щодо інвестування у цифрову трансформацію маркетингового менеджменту та планувати подальший розвиток компанії на основі отриманих економічних вигод.

Підсумовуючи, впровадження Bitrix24 CRM-модуля у ТОВ «AI СИСТЕМС» є стратегічно обґрунтованим та економічно ефективним заходом, що сприятиме цифровізації маркетингового менеджменту та підвищенню

конкурентоспроможності підприємства. Проєкт забезпечує автоматизацію ключових процесів, покращення комунікацій із клієнтами, оперативний доступ до аналітичної інформації та інтеграцію маркетингової аналітики з фінансовим обліком. Прогнозовані економічні показники, такі як річний додатковий дохід, чистий прибуток, ROI та швидкий період окупності, свідчать про високий рівень ефективності інвестицій. SWOT-аналіз підтверджує наявність значних можливостей для розвитку підприємства та визначає ризики, які можуть бути мінімізовані завдяки плановим заходам. Таким чином, реалізація проєкту створює передумови для стабільного фінансового зростання, оптимізації витрат і підвищення рівня задоволеності клієнтів, забезпечуючи довгострокову стійкість і розвиток ТОВ «AI SYSTEMS». Отже, впровадження системи цифрового маркетингового менеджменту є ключовим кроком у напрямі переходу ТОВ «AI SYSTEMS» до інтелектуального управління бізнес-процесами, що відповідає сучасним тенденціям цифрової економіки.

3.2. Розвиток стратегії ко-брендингу та спільних маркетингових кампаній ТОВ «AI SYSTEMS» з платформами онлайн-реклами

Розвиток стратегії ко-брендингу та спільних маркетингових кампаній ТОВ «AI SYSTEMS» з платформами онлайн-реклами спрямований на максимізацію охоплення цільової аудиторії та підвищення впізнаваності бренду компанії. Такий підхід дозволяє інтегрувати маркетингові повідомлення у вже існуючі комунікаційні канали партнерів, знижуючи витрати на просування та підвищуючи ефективність рекламних кампаній. Використання спільних платформ, таких як Google Ads, Facebook/Instagram Ads, LinkedIn та YouTube, дає можливість адресно впливати на різні сегменти клієнтів – від корпоративних замовників до малого та середнього бізнесу, а також потенційних рекламних партнерів. Це сприяє не лише

залученню нових клієнтів, а й підвищенню лояльності існуючих через більш персоналізовані та релевантні пропозиції.

Ко-брендинг у поєднанні зі спільними маркетинговими кампаніями забезпечує синергію між ТОВ «AI SYSTEMS» та платформами онлайн-реклами, що дозволяє оптимізувати витрати на маркетинг та підвищити рентабельність інвестицій у просування. Запровадження інтегрованих кампаній дає змогу проводити комплексний моніторинг ефективності через CRM-систему, оцінювати приріст клієнтської бази та доходів у режимі реального часу, а також швидко коригувати маркетингову стратегію у відповідь на ринкові зміни. Такий підхід створює передумови для стабільного зростання компанії, підвищення її конкурентоспроможності та закріплення на ринку як надійного та інноваційного партнера в ІТ-послугах та консалтингу.

Запропонована концепція передбачає укладання партнерських угод з платформами онлайн-реклами, що дозволяє реалізувати різні напрями (рис. 3.3).

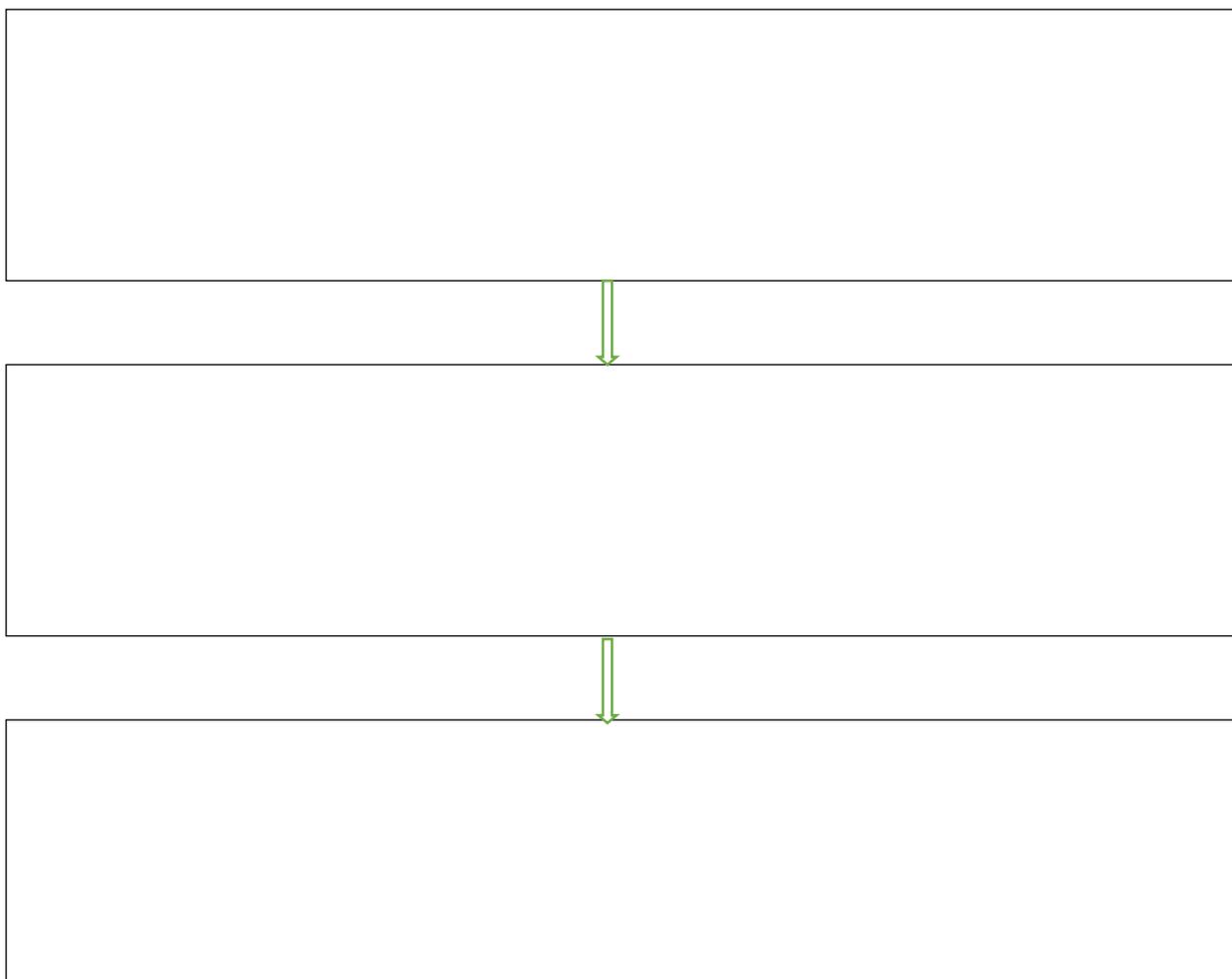


Рис. 3.3. Напрями укладання партнерських угод з платформами онлайн-реклами для ТОВ «AI SYSTEMS»

У сучасних умовах цифрового ринку для ТОВ «AI SYSTEMS» стратегія ко-брендингу та проведення спільних маркетингових кампаній з платформами онлайн-реклами є одним із ключових інструментів підвищення конкурентоспроможності та розширення клієнтської бази. Основною метою реалізації такої стратегії є максимізація охоплення аудиторії, підвищення впізнаваності бренду та інтеграція маркетингових повідомлень у цільові сегменти клієнтів (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

План спільних маркетингових кампаній для ТОВ «AI SYSTEMS»

Платформа онлайн-реклами	Цільова аудиторія	Тривалість, міс.	Бюджет, тис. грн	Очікуваний приріст клієнтів, %
Google Ads	Малі та середні бізнеси	3	50	12,0
Facebook/Instagram Ads	Рекламні агентства	2	35	8,5
LinkedIn Ads	Корпоративні клієнти	3	40	10,0
YouTube	Загальна аудиторія	2	30	6,5

Аналіз плану спільних маркетингових кампаній для ТОВ «AI SYSTEMS» свідчить про продуману стратегію охоплення різних сегментів клієнтської бази. Використання Google Ads для залучення малих та середніх

підприємств забезпечує найширше охоплення потенційних замовників, а тривалість кампанії у 3 місяці та бюджет 50 тис. грн дозволяють отримати очікуваний приріст клієнтів на рівні 12 %. Такий підхід гарантує ефективне використання маркетингових ресурсів та сприяє формуванню стабільного потоку нових замовлень у сегменті малого і середнього бізнесу.

Кампанії на Facebook/Instagram Ads орієнтовані на рекламні агентства, що є важливим каналом для розширення партнерської мережі та створення додаткових можливостей для співпраці. З бюджетом у 35 тис. грн та тривалістю 2 місяці очікуваний приріст клієнтів становить 8,5 %, що демонструє ефективність таргетованого онлайн-маркетингу. Ця кампанія дозволяє підвищити впізнаваність бренду серед професійної аудиторії та закріпити позиції ТОВ «AI СИСТЕМС» у сегменті рекламних послуг.

Кампанії на LinkedIn та YouTube спрямовані на корпоративних клієнтів та широку загальну аудиторію відповідно, забезпечуючи інтегрований підхід до маркетингового просування. LinkedIn Ads із тривалістю 3 місяці та бюджетом 40 тис. грн очікувано забезпечує 10 % приросту корпоративних клієнтів, що сприяє збільшенню доходів від великих контрактів. Кампанія на YouTube з бюджетом 30 тис. грн та очікуваним приростом 6,5 % дозволяє підвищити впізнаваність бренду серед масової аудиторії, підтримуючи загальну стратегію розвитку ко-брендингу та цифрового маркетингового менеджменту підприємства.

Таблиця 3.7

Прогноз економічних результатів від спільних маркетингових кампаній для ТОВ «AI СИСТЕМС»

Напрямок діяльності	2024 рік (факт), тис. грн	2026 рік (прогноз після кампаній), тис. грн	Абсолютна зміна, тис. грн	Темп приросту, %
Комерційні	2365,0	2500,0	+135,0	5,7

послуги				
Рекламні послуги	1810,0	1965,0	+155,0	8,6
Дослідницько-консалтингова діяльність	1433,5	1535,0	+101,5	7,1
Неспеціалізована торгівля	1070,0	1125,0	+55,0	5,1
Разом	6678,5	7125,0	+446,5	6,7

Прогноз економічних результатів від спільних маркетингових кампаній для ТОВ «AI SYSTEMS» свідчить про позитивний вплив таких заходів на фінансові показники підприємства. Найбільший приріст доходів очікується у рекламних послугах (+155,0 тис. грн, або 8,6 %), що підтверджує ефективність таргетованих кампаній на платформах Facebook/Instagram та LinkedIn для залучення партнерських клієнтів. Це свідчить про правильність вибору каналів комунікації та їх здатність підвищувати впізнаваність бренду серед професійної аудиторії.

Комерційні послуги демонструють приріст у 135,0 тис. грн (5,7 %), що вказує на те, що спільні маркетингові кампанії також позитивно впливають на залучення нових замовників у сегменті малого та середнього бізнесу. Такий результат свідчить про стабільність реалізації стратегії ко-брендингу та необхідність підтримки регулярних рекламних активностей для підтримки продажів.

Дослідницько-консалтингова діяльність та неспеціалізована торгівля також демонструють зростання доходів на 101,5 тис. грн (7,1 %) та 55,0 тис. грн (5,1 %) відповідно, що вказує на мультиплікативний ефект від проведення комплексних кампаній. Загальний приріст доходів на 446,5 тис. грн (6,7 %) підтверджує економічну доцільність реалізації стратегії ко-брендингу та спільних маркетингових заходів, сприяючи підвищенню прибутковості та конкурентоспроможності ТОВ «AI SYSTEMS».

Таким чином, реалізація спільних маркетингових кампаній та стратегій ко-брендингу створює комплексний ефект для ТОВ «AI СИСТЕМС», поєднуючи зростання доходів у ключових напрямках діяльності з підвищенням впізнаваності бренду та зміцненням відносин із клієнтами та партнерами. Прогнозовані показники свідчать про економічну доцільність інвестування у цифрові рекламні платформи та інтегровані маркетингові активності. Крім фінансових результатів, такі заходи сприяють накопиченню аналітичних даних про поведінку клієнтів, що дає змогу більш точно планувати подальші кампанії та приймати стратегічні рішення. У цілому, впровадження зазначеної стратегії забезпечує довгострокову стабільність розвитку підприємства та підвищення його конкурентоспроможності на ринку (табл 3.8).

Таблиця 3.8

Розподіл відповідальності та етапи реалізації спільних маркетингових кампаній для ТОВ «AI СИСТЕМС»

Етап реалізації	Тривалість, міс.	Відповідальні особи	Очікуваний результат
Пошук та укладання партнерських угод	1	Керівник, менеджер з маркетингу	Підписані договори з платформами
Розробка спільних рекламних матеріалів	1	Менеджер з маркетингу, дизайнер	Готові інтегровані рекламні матеріали
Проведення кампаній	2-3	Менеджер з маркетингу	Реалізовані кампанії з відстеженням результатів
Оцінка	1	Бухгалтер-	Підготовлені

ефективності та корекція		аналітик, керівник	звіти та рекомендації щодо оптимізації
--------------------------	--	-----------------------	--

Аналіз розподілу відповідальності та етапів реалізації спільних маркетингових кампаній для ТОВ «AI SYSTEMS» демонструє чітку організаційну структуру та логічну послідовність виконання робіт. Пошук та укладання партнерських угод передбачає активну участь керівника та менеджера з маркетингу і є ключовим етапом для забезпечення подальшої співпраці з платформами онлайн-реклами. Наступний етап – розробка спільних рекламних матеріалів – забезпечує готовність інтегрованих маркетингових продуктів та створює основу для ефективного запуску кампаній.

Етап проведення кампаній тривалістю 2-3 місяці дозволяє менеджеру з маркетингу реалізувати заплановані активності та контролювати процес залучення клієнтів. Завершальний етап оцінки ефективності та корекції із залученням бухгалтера-аналітика та керівника забезпечує зворотний зв'язок і можливість оптимізації стратегій у майбутньому. Такий підхід дозволяє мінімізувати ризики, підвищити ефективність витрат і досягти прогнозованих результатів у залученні нових клієнтів та підвищенні доходів підприємства.

Впровадження такої стратегії дозволяє ТОВ «AI SYSTEMS» системно розширювати ринок, підвищувати впізнаваність бренду та ефективність маркетингових ресурсів, а також формувати прозору систему оцінки результатів кожної кампанії.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

1. Проведений теоретичний аналіз підтверджує, що маркетингова політика підприємства є ключовим елементом системи менеджменту, що забезпечує координацію стратегічних та операційних рішень, адаптацію до змін ринку і досягнення конкурентних переваг. Різноманітні підходи до формування маркетингової політики - класичний, системний, стратегічний, клієнтоорієнтований та цифровий - дозволяють інтегрувати маркетингові дії у загальну систему управління та ефективно реагувати на зовнішні і внутрішні виклики. У сучасних умовах економічної нестабільності та воєнного стану особливе значення набуває гнучкість, оперативність і здатність швидко перебудовувати стратегії. Водночас успішне впровадження маркетингової політики вимагає комплексного підходу та узгодження з іншими підсистемами управління.

2. Аналіз теоретико-методичних підходів до оцінювання ефективності маркетингової політики показав, що комплексне використання фінансових, стратегічних, клієнтоорієнтованих та цифрових показників дозволяє більш об'єктивно визначати результативність маркетингових заходів і планувати подальші кроки розвитку. Важливо поєднувати кількісні та якісні методи оцінювання, що забезпечує інтеграцію маркетингової політики у систему

стратегічного управління підприємством. Такий підхід дозволяє підвищити ефективність окремих маркетингових інструментів та одночасно забезпечити стійкий розвиток підприємства в умовах динамічного ринку. Особлива увага приділяється моніторингу ринкових тенденцій і аналізу поведінки споживачів, що забезпечує оперативне коригування маркетингових стратегій.

3. Товариство з обмеженою відповідальністю «AI SYSTEMS» було створене у 2023 році. Підприємство працює у сферах комерційних, рекламних, дослідницько-консалтингових послуг та неспеціалізованої торгівлі. Основні напрямки діяльності включають надання рекламних послуг клієнтам, проведення маркетингових досліджень, розробку комерційних пропозицій та організацію супроводу збутових операцій. Усі види діяльності мають виражену сервісну спрямованість, що забезпечує високу гнучкість і дозволяє виробничо-технологічній підсистемі оперативно адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури. Організаційно-управлінська структура ТОВ «AI SYSTEMS» має типові риси мікропідприємства сервісного спрямування: управлінські функції сконцентровані в руках обмеженого кола осіб, а формалізований розподіл обов'язків практично відсутній.

4. Аналіз динаміки фінансових результатів демонструє поступове зміцнення позицій ТОВ «AI SYSTEMS» на ринку. Зростання доходів і вихід на позитивний фінансовий результат свідчать про ефективне використання потенціалу підприємства навіть за умов воєнного стану. Водночас, для забезпечення довгострокової стабільності слід посилити увагу до оптимізації витрат, підвищення ефективності маркетингових інструментів і розвитку цифрової інфраструктури. ТОВ «AI SYSTEMS» продемонструвало позитивну динаміку всіх показників економічної ефективності у 2024 році, що є результатом послідовної стратегії адаптивного управління. ТОВ «AI SYSTEMS» поступово переходить від фази відновлення після складного стартового періоду до стабілізації своєї діяльності.

Попри наявність від'ємного власного капіталу, підприємство демонструє покращення продуктивності праці та скорочення залежності від

позикових ресурсів. Комплексний аналіз усіх показників свідчить про підвищення економічної ефективності використання оборотних засобів підприємством. ТОВ «AI SYSTEMS» демонструє ефективне управління оборотними засобами, що забезпечує стійкість діяльності навіть у кризових умовах.

5. Загальний аналіз структури доходів демонструє, що ТОВ «AI SYSTEMS» успішно диверсифікує джерела надходжень. Збільшення абсолютного доходу на 3387,8 тис. грн показує, що підприємство змогло ефективно адаптуватися до ринкових умов, навіть у період воєнного стану. Найбільше зростання доходів спостерігається у комерційних і рекламних послугах, що свідчить про високий попит на послуги, пов'язані із забезпеченням бізнес-процесів клієнтів. Дослідницько-консалтингові послуги забезпечують стабільність доходу, а торгівля підтримує надходження, хоч і з меншим темпом приросту. Така структура доходів дозволяє підприємству зменшувати фінансові ризики та забезпечувати стійкий розвиток.

6. Організаційна структура менеджменту ТОВ «AI SYSTEMS» характеризується компактністю та функціональною концентрацією повноважень. Спрощена трикомпонентна модель, що включає керівника, менеджера з продажу та маркетингу і бухгалтера-аналітика, забезпечує швидке прийняття рішень і високу гнучкість управління. Чіткий розподіл функцій дозволяє ефективно координувати стратегічне планування, маркетингову діяльність та фінансовий контроль, що сприяє стабільності та оперативності бізнес-процесів навіть у складних ринкових умовах. Водночас така організаційна модель має певні ризики, зокрема високий рівень залежності результатів діяльності від внеску кожного працівника та обмеженість ресурсів для масштабних маркетингових кампаній. При цьому менеджер з продажу та маркетингу ТОВ «AI SYSTEMS» виконує широкий спектр функцій, які охоплюють усі ключові аспекти збутової та маркетингової діяльності. Його обов'язки включають як оперативні завдання – ведення переговорів, укладення угод, обробку запитів клієнтів, так і

аналітичні – збір даних про ефективність продажів та маркетингових кампаній.

7. Актуальність проєкту з упровадження системи цифрового маркетингового менеджменту у ТОВ «AI СИСТЕМС» зумовлена необхідністю підвищення ефективності управління маркетинговими процесами в умовах динамічного розвитку цифрової економіки. Метою проєкту є створення єдиної інформаційної системи управління клієнтськими даними, продажами та маркетинговими кампаніями. Запропоноване рішення – це впровадження модуля «Bitrix24 CRM + аналітика продажів», який має можливість автоматизації маркетингових і збутових процесів, інтеграції з офісними додатками, IP-телефонією та онлайн-рекламою. Аналіз прогнозних економічних результатів впровадження системи Bitrix24 CRM у ТОВ «AI СИСТЕМС» свідчить про значне зростання доходів за усіма напрямками діяльності підприємства. Найбільший абсолютний приріст прогнозується у секторі комерційних послуг - на 365,0 тис. грн, що відповідає темпу приросту 15,4 %. Проведений SWOT-аналіз ефективності впровадження цифрового маркетингового менеджменту в ТОВ «AI СИСТЕМС» демонструє значні сильні сторони проєкту. До них належать автоматизація маркетингових і збутових процесів, швидкий доступ до аналітичної інформації та підвищення швидкості прийняття управлінських рішень.

8. Аналіз показників економічної ефективності впровадження Bitrix24 CRM-модуля в ТОВ «AI СИСТЕМС» свідчить про помірний рівень обсягу інвестицій, який становить 175,0 тис. грн. Такий рівень вкладень є цілком обґрунтованим для компанії з мінімалістичною організаційною структурою, оскільки дозволяє впровадити сучасну цифрову систему управління маркетингом без надмірного фінансового навантаження. Водночас, прогнозований річний додатковий дохід у розмірі 1026,5 тис. грн демонструє стабільне зростання фінансових показників підприємства завдяки автоматизації маркетингових і збутових процесів та підвищенню ефективності роботи менеджерів. Тому впровадження Bitrix24 CRM-модуля

у ТОВ «AI СИСТЕМС» є стратегічно обґрунтованим та економічно ефективним заходом, що сприятиме цифровізації маркетингового менеджменту та підвищенню конкурентоспроможності підприємства. Прогнозовані економічні показники, такі як річний додатковий дохід, чистий прибуток, ROI та швидкий період окупності, свідчать про високий рівень ефективності інвестицій.

9. Розвиток стратегії ко-брендингу та спільних маркетингових кампаній ТОВ «AI СИСТЕМС» з платформами онлайн-реклами спрямований на максимізацію охоплення цільової аудиторії та підвищення впізнаваності бренду компанії. Запропонована концепція передбачає укладання партнерських угод з платформами онлайн-реклами, що дозволяє реалізувати різні напрями.

Реалізація спільних маркетингових кампаній та стратегій ко-брендингу створить комплексний ефект для ТОВ «AI СИСТЕМС», поєднуючи зростання доходів у ключових напрямках діяльності з підвищенням впізнаваності бренду та зміцненням відносин із клієнтами та партнерами. Прогнозовані показники свідчать про економічну доцільність інвестування у цифрові рекламні платформи та інтегровані маркетингові активності. Крім фінансових результатів, такі заходи сприяють накопиченню аналітичних даних про поведінку клієнтів, що дає змогу більш точно планувати подальші кампанії та приймати стратегічні рішення. У цілому, впровадження зазначеної стратегії забезпечує довгострокову стабільність розвитку підприємства та підвищення його конкурентоспроможності на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про рекламу: Закон України від 03.07.1996 р. № 270/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/270/96-%D0%B2%D1%80>
2. Остапчук Т.П., Бужимська К.О. Становлення та розвиток концепції маркетингового менеджменту в сучасних умовах: європейський досвід. *Економіка, управління та адміністрування*. 2024. № 2 (108). С. 42-50.
3. Balanovska T., Wyrzykowska B., Voskolupov V. The role of the digital competence of employees in the marketing management of agricultural enterprises. *Біоекономіка і аграрний бізнес*. 2020. Том. 11. № 2. С.5-17. URL: <http://doi.org//10.31548/bioeconomy2020.02.005>
4. Лищенко М., Чайка М. Теоретичні основи формування конкурентних управлінських структур як складова інноваційного розвитку аграрних підприємств. *Вісник СНАУ*. 2025. № 1(101). С. 32-38.
5. Галстян М.А. Маркетинг-менеджмент у сфері райд-хейлінгу в умовах відновлення економіки України. *Підприємництво та інновації*, 2024. № 33. С. 131-135.

6. Бужимська К.О. Організація ефективної системи управління продажами на виробничо-торговельному підприємстві. Підприємництво і торгівля, 2022, (33), 24-30.
7. Soundaian S. Strategic Marketing Management. MJP Publisher, 2019. 364 p.
8. The official site of OpenAI (2025), “ChatGPT: Optimizing Language Models for Dialogue”, URL: <https://openai.com/blog/chatgpt/> (дата звернення: 31.10.2025)
9. Velychko, O., Velychko, L., Butko, M. and Khalatur, S. (2019), “Modelling of strategic managerial decisions in the system of marketing logistics of enterprise”, *Innovative Marketing*, vol. 15, no. 2, pp. 58–70.
10. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг: Навчальний посібник. К.: КНЕУ, 2006. 152 с.
11. Kotler, P.; Keller, K. A Framework for Marketing Management, 6th ed.; Publisher: Pearson Education Limited, England, 2016. 345 p.
12. Рудьєв В. А., Гуткевич С. О. Менеджмент: навч. посіб. К.: ЦУЛ, 2019. 312 с.
13. Луцій О.П., Скакун О.М. Можливості використання інтернет-маркетингу в агробізнесі. Київський економічний науковий журнал, 2023. № 3, С. 76-81.
14. Маркетинг: навч. посіб. / За заг. ред. Н.Р. Іванечко. Тернопіль: ЗУНУ, 2021. 180 с.
15. Маркетинг: Світовий досвід та український вимір : підручник / За заг. ред. А. О. Старостіної. Київ : Видавництво Ліра-К, 2024. 484 с.
16. Мельник Т.Ю. Товарознавство: підручник. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка», 2020. 364 с.
17. Яцишина Л.К. Маркетинговий менеджмент : навчальний посібник. Київ: МВЦ «Медінформ». 2018. 323 с.
18. Costello, J., & Yesiloglu, S. (Eds.). (2025). *Influencer marketing: building brand communities and engagement*. Taylor & Francis.

- 19.Маркетингові комунікації: навч.-метод. посіб. / уклад. І. В. Король; МОН України, Уманський державний пед. ун-т імені Павла Тичини. Умань: Візаві, 2018. 191 с.
- 20.Ковшова І.О. Маркетинговий менеджмент: теорія, методологія, практика : монографія. Видавництво ФОП Вишемирський В.С., 2018. 516 с.
- 21.Луцяк В. В., Пронько Л. М., Колесник Т. В. Маркетинговий менеджмент: навч. посіб. Вінниця: ТВОРИ, 2019. 231 с.
- 22.Мазур К. В., Томашук І. В., Томчук О. Ф., Коваль О.В. Маркетингова діяльність в аграрних підприємствах: реалії та перспективи. Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2024.№ 2 (68). С. 60-79.
- 23.Сенишин О.С., Кривешко О.В. Маркетинг: навч. посібник. Львів: Львівський національний університет імені Івана Франка, 2020. 347 с.
- 24.Маркетинговий менеджмент: навч. посібник / О. С. Борисенко, А. В. Шевченко, Ю. В. Фісун, О. М. Крапко. Київ: НАУ, 2022. 204 с.
- 25.Dźwigoł H. Business management – compendium. Oxford: Alpha Science International Ltd, 2017. 178 p.
- 26.SWOT-аналіз як основа формування маркетингових стратегій: Навчальний посібник / За редакцією Л.В. Балабанової: 2-ге видання, виправлене і доповнене. К.: Знання, 2005. 301с.
- 27.Ковальчук С. В., Карпенко В. Л. , Фесенко Т. С. Маркетингова товарна політика: навчальний посібник. Новий світ – 2000, 2020. 174 с.
28. Олексенко Л.В. Маркетингова політика розподілу: Навчальний посібник. К.: Видавництво Ліра-К, 2018. 468 с.
- 29.Nitsenko, V., Terliuk, M., Velychko, O., Koliadenko, S., Hanzhurenko, I., Melnichenko, O., Moskvichenko, I. Revitalization of stevedoring activities, risk management and relocation of logistics processes in Ukrainian agribusiness. Scientific Journal of Silesian University of Technology. Series Transport. 2025, 126, 171-188.

30. Портер М. Стратегія конкуренції: методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / Портер М.: за ред. А. Олійника, К.: Наукова думка. 2006. 354 с.
31. Барабанова В.В. Маркетингові дослідження: навч. посіб. Кривий Ріг, 2020. 136 с.
32. Маркетинг / В. Руделіус та ін. К.: Навчально-методичний центр «Консорціум із удосконалення менеджмент-освіти в Україні», 2005. 422 с.
33. Бондаренко В.М., Поліщук І.І., Шарко В.В. Маркетинговий менеджмент: Навчальний посібник. Вінниця: Видавничо-редакційний відділ ВТЕІ КНТЕУ, 2016. 224 с.
34. Дрокіна Н.І. Теоретико-методологічні засади функціонування механізму інтегрованого Інтернет-маркетингу: монографія. Київ: ТОВ «СІК ГРУП Україна», 2020. 322 с.
35. Балджи М. Д. Економічний ризик та методи його вимірювання. Навч. пос. Харків : Промарт, 2015. 300 с.
36. Koronen, J., Julkunen, S., Laajalahti, A., Turunen, M., & Spitzberg, B. (2025). Sales managers' perceptions of interpersonal communication competence in leading AI-integrated sales teams. *Industrial Marketing Management*, 124, 57-72.
37. Кондрашихін А. Б., Пепа Т. В. Теорія та практика підприємницького ризику: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2016. 224 с.
38. Овсієнко Н., Котвицька Н., Овсієнко В. Методичні підходи до створення стратегії управління ризиками сучасних підприємств. *Економічний простір*. 2025. № 197. С. 199-203.
39. Чайкіна А. Особливості інтеграції ризик-менеджменту в систему управління підприємством. *Економіка та суспільство*, 2022. № 39. С. 62-69.

40. Kaniz, R. E., Lindon, A. R., Rahman, M. A., Hasan, M. A., & Hossain, A. (2025). The Impact of Project Management Strategies on the Effectiveness of Digital Marketing Analytics for Start-up Growth in the United States. *Project management*, 4(1).
41. Старостіна А.О., Кравченко В.А., Пригара О.Ю., Ярош-Дмитренко Л.О. Маркетинг: навчальний посібник / За заг. ред. проф. Старостіної А.О. К.: «НВП «Інтерсервіс», 2018. 216 с.
42. Котлер Філіп, Армстронг Гарі Основи маркетингу: 5-те видання; пер. з англ. Київ: «Науковий світ», 2022. 880 с.
43. Джонсон Метт, Гуман Прінс Вплив брендів: таємна сила нейронауки в маркетингу; пер. з англ. О. Буйвола. Х.: Віват, 2023. 384 с.
44. Hayes, O., & Kelliher, F. (2025). The role of social media data in enhancing B2B omni-channel marketing efforts in small businesses. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 32(1), 151-172.
45. Філімоненков О.С. Управління інноваційним розвитком підприємств навч. посібник. К.: МАУП, 2008. 215 с.
46. Петруня Ю.Є., Говоруха В.Б., Літовченко Б.В. Прийняття управлінських рішень. Навчальний посібник. / За заг. ред. Ю.Є. Петруні. 2-ге видання. Київ Центр учбової літератури, 2018. 216 с.
47. Зось-Кіор М.В., Калюжний С.О. Удосконалення системи управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства. *Економіка та держава*. 2020. № 3. С. 23–27.
48. Балабанова Л., Холод В., Балабанова І. Маркетинг підприємства: підручник. Київ: Центр навчальної літератури, 2019. 612 с.
49. Біловодська О. А. Маркетингова політика розподілу інноваційної продукції промислових підприємств: монографія. Київ: «Центр учбової літератури», 2018. 462 с.
50. Національна бібліотека України імені В. І. Вернадського: Офіційний сайт : URL: <http://www.nbuv.gov.ua/>

- 51.Окландер М., Кірносова М. Маркетингова товарна політика: підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 248 с.
- 52.Бабко Н.М., Мандич О.В., Квятко Т.М., Сєвідова І.О., Романюк І.А., Поведінка споживача: навч. посібник. Харків, 2020. 170 с.
- 53.Слободяник А.М., Могилевська О.Ю., Романова Л.В., Салькова І.Ю. Digitalмаркетинг: теорія і практика: навчальний посібник. К.: КиМУ, 2022. 228 с.
- 54.Тімонін О.М., Небилиця О.А. Маркетинг: навчальний посібник для студентів напряму підготовки 6.030601 «Менеджмент». Х.: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. 152 с.
- 55.Борисова Т.М. Комплексний Інтернет-маркетинг: навч. посіб. Тернопіль: ЗУНУ, 2022. 273 с. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/45458>
- 56.Borysova, T., Monastyrskyi G., Khrupovych S. & Chaikivska V. (2022) Marketing communication policy of local authorities as a tool for forming the image of municipal service providers. *Financial and Credit Activity-Problems of Theory and Practice*, vol. 2 (43), p. 306- 315. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.43.2022.3614>
- 57.«Цифровий маркетинг». Онлайн курс на MOOC платформі «Prometheus». URL: https://prometheus.org.ua/course/course-v1:Prometheus+DM101+2021_T1
- 58.Sak, T., Mylko, I., Ivashko, O., Chulipa, I., Wołowiec, T., & Sokołowska-Woźniak, J. (2025). How the Digital Economy Is Revolutionizing Marketing Management and Driving Sustainable Development. *Sustainability*, 17(3), 1130.
- 59.Chen, J., Zhou, W., & Frankwick, G. L. (2025). Firm AI adoption intensity and marketing performance. *Journal of Computer Information Systems*, 65(2), 172-189.
- 60.Антонік М.П., Лашков В.В. Інноваційні механізми управління як чинник підвищення ефективності діяльності підприємства. Актуальні

проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі: матеріали IV Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, м. Дніпро, 02-03 жовтня 2025 р. Дніпро, ДДАЕУ, 2025. С. 82-83.

ДОДАТКИ

Особливості формування маркетингової політики підприємства в умовах воєнного стану та економічної нестабільності

Напрямок формування маркетингової політики	Особливості та характеристики
Орієнтація на гнучкість і адаптивність	Швидка перебудова маркетингових стратегій під впливом змін ринку, постачань та попиту
Пріоритетність цифрових каналів	Активне використання онлайн-маркетингу, соціальних мереж, CRM-систем та аналітики даних
Підвищена увага до лояльності клієнтів	Формування програм лояльності, індивідуальний підхід до споживачів, підтримка довгострокових відносин
Контроль витрат та ефективність інвестицій	Оптимізація бюджету маркетингу, використання економічно обґрунтованих каналів просування
Інноваційність та диверсифікація	Впровадження нових продуктів, послуг, форматів комунікацій, адаптація до потреб ринку
Моніторинг ринку та антикризове прогнозування	Постійний аналіз поведінки споживачів, динаміки цін та конкуренції
Підвищення внутрішньої координації	Узгодження маркетингових дій із виробництвом, логістикою та фінансами
Соціальна відповідальність	Підтримка співробітників, партнерів та громади в кризових умовах

Додаток Б

Показники економічної ефективності впровадження Vitrix24 CRM-модуля в ТОВ «АІ СИСТЕМС» в узагальненому вигляді

Показник	Формула / методика розрахунку
Обсяг інвестицій, тис. грн	-
Додатковий річний дохід, тис. грн	-
Чистий прибуток (15% від приросту доходів), тис. грн	$\Delta P = \Delta D \times 0,15$
ROI, %	$ROI = (\Delta P / I) \times 100$
NPV, тис. грн	$NPV = \sum(\Delta P / (1 + r)^n) - I$
Період окупності, років	$PP = I / \Delta P$