

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ імені ІГОРЯ
СІКОРСЬКОГО»**

**Факультет менеджменту та маркетингу
Кафедра промислового маркетингу**

До захисту допущено:
в. о. завідувача кафедри
промислового маркетингу
_____ Жанна ЖИГАЛКЕВИЧ
«___» _____ 20__ р.

**ДИПЛОМНА РОБОТА
на здобуття ступеня бакалавра
за освітньо-професійною програмою «Промисловий маркетинг»
спеціальності 075 Маркетинг
на тему: «Використання digital-інструментів у системі B2B-комунікацій
підприємств будівельної галузі»**

Виконав:
Здобувач 4 курсу, групи УМ-з21
Слівчук Віктор Юрійович _____

Керівник:
к.е.н., доцент кафедри
промислового маркетингу
Плисенко Галина Павлівна _____

Рецензент:
к.т.н., доцент, доцент кафедри
економіки і підприємництва
Підлісна Олена Анатоліївна _____

Засвідчую, що у цій дипломній роботі
немає запозичень з праць інших авторів без
відповідних посилань.
Здобувач _____

Київ – 2026 року

Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»
Факультет менеджменту та маркетингу
Кафедра промислового маркетингу

Рівень вищої освіти : **перший (бакалаврський)**
Спеціальність: **075 Маркетинг**
Освітньо-професійна програма: **Промисловий маркетинг**
Сертифікатна програма (за наявності): **Соціально-відповідальний маркетинг**

До захисту допущено:
в. о. завідувача кафедри
промислового маркетингу
_____ **Жанна ЖИГАЛКЕВИЧ**
« ____ » _____ 20 ____ р.

ЗАВДАННЯ

на дипломну роботу здобувача
Слівчука Віктора Юрійовича

- 1. Тема роботи:** «Використання digital-інструментів у системі B2B-комунікацій підприємств будівельної галузі»
керівник роботи: Плисенко Галина Павлівна, к.е.н., доцент кафедри промислового маркетингу
затверджені наказом по університету від «29» травня 2026 р. №2003-с.
- 2. Термін подання здобувачем роботи:** 07.06.2026 р.
- 3. Вихідні дані до роботи:** наукова та навчально-методична вітчизняна і зарубіжна література, законодавчі та нормативні документи, офіційні джерела статистичних даних, корпоративні матеріали ТОВ «Ростдорстрой» (група компаній RDS), статистична інформація на сайті державної служби статистики України, дані аналітичних платформ YouControl та BI ProzorroYouControl та BI Prozorro, офіційний сайт rds.org.ua, веб-ресурси конкурентів.
- 4. Зміст пояснювальної записки:**
 - а) аналітична частина:**

- надати характеристику діяльності ТОВ «РДС» на ринку дорожньо-будівельних послуг України;
- проаналізувати зовнішнє маркетингове середовище ТОВ «РДС» (макро-, мезо- та мікросередовище);
- здійснити аудит маркетингової діяльності ТОВ «РДС», сформулювати маркетингову управлінську проблему;

б) дослідницька частина:

- розкрити теоретичні основи системи маркетингових комунікацій у B2B-середовищі та систематизувати digital-інструментарій підприємств промислового профілю... (відповідно до теми дипломної роботи);
- розробити дизайн та здійснити маркетингове дослідження;
- провести аналіз та інтерпретувати результати маркетингового дослідження;

в) рекомендаційна частина:

- розробити проєкт (програму) щодо вдосконалення системи B2B digital-комунікацій ТОВ «РДС» з визначенням механізму реалізації, плану заходів і системи KPI;
- економічно обґрунтувати ефективність запропонованого проєкту (програми).

5. Перелік ілюстративного матеріалу

1. – титул: назва дипломної роботи, автор, керівник;
2. – ціль, об'єкт, суб'єкт, предмет дипломної роботи;
3. – характеристика підприємства та ринку;
4. – SWOT-аналіз;
5. – симптоми та маркетингова управлінська проблема;
6. – планування дослідження;
7. – результати дослідження;
8. – опис проєкту (програми) удосконалення;
9. – економічне обґрунтування;
10. – висновки.

7. Дата видачі завдання: 10.02.2026 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Узгодження теми і плану дипломної роботи	05.02.26-15.02.26	Виконано
2.	Характеристика діяльності ТОВ «РДС» на ринку дорожньо-будівельних послуг України	16.02.26-21.02.26	Виконано
3.	Аналіз зовнішнього маркетингового середовища ТОВ «РДС» (макро-, мезо- та мікросередовище)	23.02.26-28.02.26	Виконано
4.	Аудит маркетингової діяльності ТОВ «РДС»; визначення маркетингової управлінської проблеми	02.03.26-07.03.26	Виконано
5.	Теоретичні основи системи маркетингових комунікацій у B2B-середовищі; систематизація digital-інструментарію	09.03.26-21.03.26	Виконано
6.	Планування та здійснення маркетингового дослідження	23.03.26-18.04.26	Виконано
7.	Аналіз та інтерпретація результатів маркетингового дослідження	20.04.26-02.05.26	Виконано
8.	Розроблення маркетингової програми «RDS Digital» удосконалення системи B2B digital-комунікацій ТОВ «РДС»	04.05.26-16.05.26	Виконано
9.	Економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів	18.05.26-25.05.26	Виконано
10.	Оформлення роботи	26.05.26-01.06.26	Виконано
11.	Перевірка роботи на плагіат, оформлення відповідного документообігу, якщо низький рівень унікальності	01.06.26-03.06.26	Виконано
12.	Здача роботи і супроводжуючих документів на кафедру	до 05.06.26	Виконано
13.	Рецензування роботи, підготовка супровідних документів	05.06.26-07.06.26	Виконано

Здобувач

Віктор СЛІВЧУК

Керівник

=====

Галина ПЛИСЕНКО

АНОТАЦІЯ

Слівчук В. Ю. Використання digital-інструментів у системі B2B-комунікацій підприємств будівельної галузі – Дипломна робота на правах рукопису, містить 95 сторінок, 22 таблиці, 2 додатки. Перелік посилань нараховує 28 найменувань.

Метою дипломної роботи є розроблення науково обґрунтованих рекомендацій щодо вдосконалення системи маркетингових комунікацій ТОВ «РДС» (група компаній RDS) на ринку дорожньо-будівельних послуг України на основі результатів комплексного аналізу середовища підприємства та маркетингового дослідження поведінки цільових B2B-аудиторій.

Результати дослідження. Проаналізовано маркетингове середовище ТОВ «РДС» на трьох рівнях (мікро-, мезо-, макrorівні); сформульовано маркетингову управлінську проблему: недостатнє використання digital-інструментів у системі B2B-комунікацій підприємства. Систематизовано чотири функціональні блоки digital-інструментів: SEO, LinkedIn, контент-маркетинг (кейс-стаді), CRM/email. Проведено маркетингове дослідження (онлайн-анкетування n=63, глибинні інтерв'ю n=9).

За результатами дослідження: 87,3 % замовників перевіряють підрядників у відкритих реєстрах; 54,0 % вивчають сайт до оголошення тендеру; кейс-стаді є найефективнішим типом контенту (74,6 %); комунікаційний розрив між RDS і конкурентом – до 2,4 балів. Бюджет програми – 512,6 тис. грн; ROMI – 309,5 %; термін окупності – менше 3 місяців.

Ключові слова: маркетингові комунікації, B2B-комунікації, digital-маркетинг, дорожнє будівництво, інтегровані маркетингові комунікації (IMC), кейс-стаді, SEO, LinkedIn, контент-маркетинг, CRM, маркетингова програма, ROMI.

ANNOTATION

Slivchuk V. The Use of Digital Tools in the B2B Communication System of Construction Industry Enterprises – Graduation thesis (manuscript), consisting of 95 pages, 22 tables, and 2 appendices. The list of references includes 28 titles.

The aim of the graduation thesis is to develop evidence-based recommendations for improving the marketing communication system of RDS Group of Companies (LLC Rostdorstroy) in the Ukrainian road construction services market, based on a comprehensive analysis of the company's environment and marketing research into the behaviour of target B2B audiences.

Research results. The marketing environment of LLC “RDS” was analyzed (micro-, meso-, macro-levels); the marketing management problem was identified: insufficient use of digital tools in the B2B communication system. Four functional blocks were systematized: SEO, LinkedIn, content marketing (case studies), CRM/email. A marketing research was conducted (online survey n=63, in-depth interviews n=9).

Research findings: 87.3% of clients check contractors in open registries; 54.0% review the website before a tender; case studies are the top content type (74.6%); communication gap between RDS and its competitor reaches 2.4 points. The “RDS Digital” programme (5 blocks, 12 months): budget – UAH 512.6 thousand; ROMI – 309.5%; payback – under 3 months.

Keywords: marketing communications, B2B communications, digital marketing, road construction, integrated marketing communications (IMC), case studies, SEO, LinkedIn, content marketing, CRM, marketing programme, ROMI.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА: СИТУАЦІЙНИЙ АНАЛІЗ	11
1.1 Характеристика діяльності ТОВ «РДС» на ринку дорожньо-будівельних послуг України	11
1.2 Аналіз зовнішнього маркетингового середовища ТОВ «РДС».....	16
1.3 Аудит маркетингової діяльності ТОВ «РДС»	21
РОЗДІЛ 2 ДИЗАЙН МАРКЕТИНГОВОГО ДОСЛІДЖЕННЯ	32
2.1 Теоретичні основи системи маркетингових комунікацій у B2B-середовищі.....	32
2.2 Планування та здійснення маркетингового дослідження	39
2.3 Аналіз та інтерпретація результатів маркетингового дослідження	47
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	57
3.1 Програма вдосконалення системи B2B digital-комунікацій ТОВ «РДС» ..	57
3.2 Економічне обґрунтування ефективності маркетингової програми	64
ВИСНОВКИ	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	75
ДОДАТКИ.....	78

ВСТУП

Розвиток цифрових технологій і трансформація поведінки корпоративних замовників суттєво змінили характер конкурентної боротьби на промислових B2B-ринках. Сучасний замовник здійснює значну частину процесу відбору постачальника у цифровому просторі – ще до будь-якого особистого контакту. За даними Gartner, до 75% B2B-покупців надають перевагу самостійному онлайн-дослідженню при оцінці потенційного постачальника. У цих умовах система маркетингових комунікацій підприємства перестає бути лише допоміжним інструментом і набуває стратегічного значення, безпосередньо впливаючи на конкурентоспроможність і доступ до нових ринків.

Для підприємств дорожньо-будівельної галузі України ця тенденція набуває особливої актуальності в контексті масштабного відновлення інфраструктури. Залучення міжнародних донорів (ЄБРР, ЄС, Світовий банк) до фінансування відбудови формує принципово новий сегмент замовників із суворими вимогами до цифрової прозорості, ESG-відповідності та верифікованої онлайн-репутації підрядника. Одночасно зростає digital-активність конкурентів, а загальний рівень вимог до комунікаційної відповідності підрядника систематично підвищується.

Актуальність теми дослідження зумовлена наявністю системного розриву між виробничим потенціалом ТОВ «РДС» і рівнем його цифрової комунікаційної відповідності: підприємство має значні конкурентні переваги, але не реалізує їх у тих каналах і форматах, де відбувається попередній відбір підрядника новими категоріями замовників. Усунення цього розриву є необхідною умовою для диверсифікації бази замовників, виходу на проекти з міжнародним фінансуванням і зміцнення конкурентних позицій у довгостроковій перспективі.

Метою дипломної роботи є розроблення науково обґрунтованих рекомендацій щодо удосконалення системи маркетингових комунікацій ТОВ

«РДС» на ринку дорожньо-будівельних послуг України на основі результатів комплексного аналізу середовища підприємства та маркетингового дослідження поведінки цільових B2B-аудиторій.

Для досягнення поставленої мети визначено такі **завдання** дослідження:

1) здійснити ситуатійний аналіз маркетингового середовища ТОВ «РДС», що включає аналіз внутрішніх ресурсів і компетенцій, мікро-, мезо- та макросередовища підприємства та аудит маркетингової діяльності;

2) ідентифікувати маркетингову управлінську проблему підприємства на основі SWOT-аналізу та систематизації симптомів і причинно-наслідкових зв'язків маркетингової ситуації;

3) розкрити теоретичні основи системи маркетингових комунікацій у B2B-середовищі та систематизувати digital-інструментарій для підприємств промислового профілю;

4) провести маркетингове дослідження з використанням методів глибинного інтерв'ю та онлайн-опитування для визначення комунікаційних очікувань і поведінки цільових B2B-аудиторій при відборі підрядників дорожньо-будівельної галузі;

5) розробити маркетингову програму удосконалення системи B2B digital-комунікацій ТОВ «РДС» із визначенням механізму реалізації, плану заходів і системи KPI;

6) здійснити економічне обґрунтування ефективності запропонованої програми через розрахунок витрат, прогнозних результатів та показників ROMI, ROAS і терміну окупності.

Об'єкт дослідження – система маркетингових комунікацій ТОВ «РДС» (група компаній RDS) на ринку дорожньо-будівельних послуг України.

Предмет дослідження – стан, ефективність та напрями удосконалення системи B2B digital-комунікацій підприємства в умовах трансформації попиту та зростання вимог цільових аудиторій до цифрової присутності й прозорості підрядника.

Методи дослідження. У процесі написання дипломної роботи застосовано такі методи: аналіз і синтез – при дослідженні внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства; PEST-аналіз та SWOT-аналіз – для систематизації факторів маркетингового середовища; метод порівняльного аналізу – при конкурентному бенчмаркінгу digital-комунікацій; напівструктуроване глибинне інтерв'ю (n=9) – для якісного дослідження поведінки замовників; стандартизоване онлайн-опитування (n=63) – для кількісного вимірювання комунікаційних вподобань і оцінок; описова статистика та крос-табуляція – при аналізі результатів опитування; методи проєктного планування – при розробленні маркетингової програми.

Інформаційну базу дослідження становлять: відкриті корпоративні дані ТОВ «РДС» (корпоративний сайт, публічна звітність, реєстри YouControl та BI Prozorro); галузева статистика Держстату України та дані системи ProZorro; звіти та кваліфікаційна документація ЄБРР, Світового банку і фондів ЄС; наукові публікації у міжнародних рецензованих виданнях (Industrial Marketing Management, Journal of Business & Industrial Marketing, Humanities and Social Sciences Communications); галузеві аналітичні матеріали (GMK Center, BRDO); первинні дані, зібрані у рамках маркетингового дослідження.

Структура дипломної роботи. Робота складається з вступу, трьох розділів, загальних висновків, списку використаних джерел та додатків. У першому розділі здійснено ситуаційний аналіз маркетингового середовища ТОВ «РДС» і сформульовано маркетингову управлінську проблему. Другий розділ містить теоретичне обґрунтування та результати маркетингового дослідження. У третьому розділі розроблено маркетингову програму і здійснено економічне обґрунтування її ефективності. Загальний обсяг роботи складає 69 сторінок основного тексту та містить 35 таблиць.

РОЗДІЛ 1

АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА: СИТУАЦІЙНИЙ АНАЛІЗ

1.1 Характеристика діяльності ТОВ «РДС» на ринку дорожньо-будівельних послуг України

Товариство з обмеженою відповідальністю «Ростдорстрой» (скорочено – ТОВ «РДС») є одним із провідних підприємств дорожньо-будівельної галузі України, що функціонує на ринку з 2005 року. Зареєстроване у місті Одеса (вул. Генуезька, 1-А), підприємство входить до корпоративної групи «Ростдорстрой» та здійснює діяльність переважно у сегменті B2B – тобто орієнтоване на взаємодію з корпоративними та державними замовниками. Основний вид діяльності за КВЕД – 42.11 (будівництво доріг і автострад), що є визначальним для розуміння специфіки його ринкових комунікацій та маркетингового позиціонування [1].

Підприємство позиціонує себе як учасник ТОП-5 дорожньо-будівельних компаній України. Таке позиціонування підкріплюється масштабом операційної присутності: станом на 2024–2025 роки компанія веде діяльність у 12 областях – Київській, Одеській, Миколаївській, Черкаській, Полтавській, Вінницькій, Запорізькій, Херсонській, Кіровоградській, Харківській, Дніпропетровській, Житомирській, а також у містах Київ та Одеса. Загальна протяжність доріг на утриманні підприємства складає 9 905 км у 8 областях, що свідчить про стабільну присутність компанії у сегменті довгострокових сервісних контрактів із державними структурами [2].

Логіка розвитку підприємства демонструє послідовне розширення масштабів діяльності: від локального дорожньо-будівельного підрядника до диверсифікованої групи компаній з активами у дорожньому будівництві, реконструкції мостів, будівництві інфраструктурних об'єктів (трубопроводи, аеродромні комплекси, водогони) та житловій нерухомості. Така

диверсифікація відображає свідоме управлінське рішення щодо зниження залежності від волатильності бюджетного фінансування дорожньої галузі. Водночас вона ускладнює завдання побудови єдиного комунікаційного повідомлення до різних сегментів замовників і вимагає чіткого сегментування аудиторій у B2B-комунікаціях.

Важливим маркером еволюції ринкових позицій підприємства є формування власного виробничого комплексу: 15 асфальтобетонних заводів, 11 ґрунтозмішувальних установок та 12 лабораторій контролю якості виробництва – усе це свідчить про перехід від суто підрядної моделі до вертикально інтегрованого виробничо-будівельного підприємства. Власна виробнича інфраструктура не лише знижує операційну залежність від зовнішніх постачальників асфальтобетонних сумішей, але й є потужним комунікаційним аргументом при участі в тендерах, де замовники оцінюють технічну спроможність підрядника [3].

Щодо присутності у цифровому просторі, підприємство підтримує корпоративний сайт rds.org.ua, що містить відомості про реалізовані проєкти, виробничі потужності та управлінський склад. Водночас глибина цифрової присутності залишається відносно обмеженою: публічно доступна інформація не демонструє активного ведення соціальних мереж, регулярного оновлення галузевого контенту або системної роботи з digital-каналами залучення B2B-аудиторій. Це контрастує з тенденцією до зростання ролі digital-інструментів у B2B-комунікаціях будівельної галузі: оптимізація сайту для пошукових систем (SEO), ведення корпоративного профілю у LinkedIn, розробка контент-стратегії на основі кейс-стаді, впровадження CRM-систем та email-маркетингу для різних сегментів замовників стають стандартними практиками провідних підрядників. Це робить питання вдосконалення digital-комунікаційного інструментарію підприємства актуальним і невідкладним управлінським завданням.

Організаційна структура підприємства включає директора (Андрюшин О.С.), заступника директора та виокремлені функціональні підрозділи – відділ

комунікацій, планово-економічний відділ, відділ кадрів, постачання та експлуатації, а також директора з виробництва і головного інженера. Маркетинговий підрозділ як самостійна структурна одиниця у публічно задокументованій організаційній схемі відсутній. Функції маркетингу та зовнішніх комунікацій, вірогідно, розподілені між відділом комунікацій та керівництвом підприємства. Така модель є типовою для великих B2B-підприємств виробничо-будівельного профілю, де маркетинг традиційно підпорядкований оперативним виробничим цілям, а не розглядається як стратегічна функція управління [4].

Наступним складником підпункту є ресурсний аналіз підприємства, метою якого є виявлення внутрішніх можливостей і обмежень, що визначають здатність ТОВ «РДС» реалізовувати маркетингову стратегію, підтримувати конкурентоспроможність і формувати ефективну систему B2B digital-комунікацій. Для формалізації результатів аналізу використано таблицю 1.1.

Таблиця 1.1 – Ресурсний аналіз ТОВ «РДС»

Вид ресурсу	Характеристика ресурсів	Оцінка достатності / стану	Вплив на маркетингову діяльність	Сильна сторона / обмеження
1	2	3	4	5
Матеріальні	13 виробничих баз, 15 асфальтобетонних заводів, 11 ґрунтозмішувальних установок, 12 лабораторій контролю якості; понад 990 одиниць дорожньої техніки та вантажних автомобілів	Достатній рівень; потужності розосереджені в 12 областях України	Забезпечує виконання масштабних проєктів без залучення субпідрядників; скорочує терміни та витрати	Сильна сторона: власна виробнича база як конкурентна перевага
Фінансові	Доходи 2024 р. – 6,85 млрд грн; власне виробництво – 74 млн грн інвестицій; статутний капітал – 5,13 млн грн	Задовільний: зобов'язання перевищують активи; FinScore C/2,3; чиста маржа 1,4% (2024)	Обмежені можливості для фінансування масштабних digital-кампаній; залежність від публічних коштів (>60% доходу)	Обмеження: висока боргове навантаження, ризики платоспроможності при затримці держфінансування

Продовження табл. 1.1

1	2	3	4	5
Кадрові	Близько 3 000 співробітників загалом; 1 374 за даними фінзвітності 2025 р.; 695 залучено до утримання доріг	Достатній для виробничих функцій; маркетинговий та digital-підрозділ не виокремлений у публічній структурі	Кваліфікований інженерний персонал є активом при формуванні технічного контенту; брак digital-спеціалістів обмежує розвиток онлайн-комунікацій	Сильна сторона – технічна експертиза; обмеження – дефіцит маркетингових та digital-компетенцій
Інформаційні	Корпоративний сайт rds.org.ua; участь у системі ProZoggo; наявність лабораторій контролю якості; ISO-сертифікати	Частково розвинені: сайт існує, але аналітична інфраструктура та CRM-система публічно не задокументовані	Інформаційна прозорість підвищує довіру замовників; відсутність CRM обмежує управління відносинами з клієнтами	Обмеження: недостатній рівень цифрової аналітики та управління даними про клієнтів
Нематеріальні	Членство в НАДУ, ЕВА, UNITE; ISO 9001:2015, ISO 14001:2015, ISO 45001:2018; реалізовані проекти в 12 областях, аеропорт Одеса, водогін Марганець–Нікополь	Високий рівень: підтверджена репутація, міжнародна сертифікація, широке портфоліо	Репутаційний капітал є ключовим комунікаційним активом у B2B; сертифікати знижують бар'єри входу на нові ринки та міжнародні тендери	Сильна сторона: бренд і репутація як основа диференціації у тендерних комунікаціях

Джерело: складено за даними [1]

Аналіз ресурсного потенціалу ТОВ «РДС» виявляє асиметричну картину: підприємство характеризується потужною матеріально-технічною базою та значним нематеріальним капіталом (репутація, сертифікація, широке портфоліо), проте має суттєві обмеження у фінансовій стійкості та у розвитку інформаційно-аналітичних і маркетингових ресурсів. Саме ця диспропорція між виробничою потужністю підприємства та рівнем розвитку його

комунікаційної інфраструктури визначає контекст для аналізу системи B2B digital-комунікацій.

Фінансові показники підприємства за 2021–2025 роки відображають значні коливання доходів: від 3,39 млрд грн у кризовому 2022 році (рік повномасштабного вторгнення) до 8,79 млрд грн у 2021 році та 6,85 млрд грн у 2024 році. Чистий прибуток залишається мінімальним або від’ємним протягом більшості звітних періодів, що свідчить про переважно операційно-орієнтовану модель бізнесу з обмеженим фінансовим резервом для вкладень у маркетинговий розвиток. Таким чином, підприємство потенційно зіштовхується з дилемою: необхідність активізації digital-комунікацій для підвищення конкурентоспроможності в умовах відновлення і розширення ринку, та обмежені фінансові ресурси для реалізації відповідних заходів.

На основі проведеного ресурсного аналізу доцільно систематизувати ключові внутрішні можливості та обмеження підприємства, що безпосередньо визначають передумови та бар’єри для формування ефективної системи B2B digital-комунікацій (табл. А.1, див. дод. А).

Систематизація внутрішніх факторів дозволяє виокремити дві групи протиріч, що формують передумови маркетингової проблеми. По-перше, це протиріччя між виробничою потужністю та слабкістю маркетингово-комунікаційної функції: підприємство, яке здатне виконувати проєкти загальнодержавного масштабу – злітно-посадкова смуга міжнародного аеропорту, магістральний водогін, реконструкція столичних розв’язок – не використовує повною мірою потенціал цих референс-проєктів у digital-комунікаціях. По-друге, це протиріччя між залежністю від державного замовника та незначними інвестиціями у формування іміджу серед приватних замовників і міжнародних донорів, які дедалі більш активно залучаються до відновлення української інфраструктури.

Підсумовуючи, ТОВ «РДС» є масштабним гравцем дорожньо-будівельного ринку України з розвиненою виробничою базою, підтвердженою репутацією та широким портфоліо проєктів. Разом із тим підприємство

характеризується недостатнім рівнем розвитку digital-комунікаційного інструментарію відповідно до сучасних вимог B2B-ринку – що визначає необхідність дослідження та вдосконалення системи digital-комунікацій як ключового напрямку підвищення його конкурентоспроможності та доступу до нових сегментів замовників.

1.2 Аналіз зовнішнього маркетингового середовища ТОВ «РДС»

Аналіз зовнішнього маркетингового середовища ТОВ «РДС» є необхідною умовою для виявлення ринкових чинників, що визначають можливості та обмеження підприємства у формуванні ефективної системи B2B digital-комунікацій. Основне завдання цього підрозділу полягає не у переліку всіх можливих зовнішніх факторів, а у виявленні тих змін ринкового середовища, які безпосередньо впливають на маркетингову діяльність підприємства та формують передумови для виявленої маркетингової проблеми. Відповідно до методологічної логіки дослідження, аналіз структурований через характеристику мікросередовища, мезосередовища та макросередовища підприємства.

Аналіз факторів мікросередовища. Мікросередовище ТОВ «РДС» формується насамперед структурою його споживачів, конкурентним оточенням, постачальниками та контактними аудиторіями. Саме ці суб'єкти перебувають у безпосередньому ринковому контакті з підприємством і в найкоротші строки реагують на зміни у його комунікаційній активності.

Аналіз споживачів підприємства демонструє принципову неоднорідність цільових сегментів, що вимагає диференційованого підходу до побудови B2B-комунікацій. Результати аналізу систематизовано в таблиці А.2 (див. дод. А).

Ключовим висновком з аналізу споживачів є те, що підприємство функціонує в умовах багатосегментного споживчого середовища, де кожен сегмент висуває специфічні вимоги до характеру, змісту та каналів комунікації. Якщо для держзамовника пріоритетними є кваліфікаційна документація та

ціна в ProZorro, то для міжнародних програм відновлення – digital-прозорість, ESG-відповідність і репутація, верифікована у відкритих джерелах. Водночас зростаюча роль попередньої онлайн-кваліфікації підрядників свідчить про те, що digital-присутність підприємства фактично є «нульовим моментом істини» (ZMOT) у процесі відбору підрядника – тобто формує перше враження ще до будь-якого особистого контакту [6].

Конкурентне середовище підприємства характеризується поєднанням великих вітчизняних підрядників та міжнародних гравців, які дедалі активніше використовують digital-інструменти як засіб конкурентної диференціації. Порівняльну характеристику основних конкурентів наведено у таблиці 1.2.

Конкурентний аналіз виявляє системну проблему: ТОВ «РДС», маючи один із найбільших виробничих потенціалів на ринку, не реалізує його у digital-комунікаційному вимірі.

Таблиця 1.2 – Аналіз конкурентного середовища ТОВ «РДС»

Конкурент	Ринкова позиція	Основні переваги	Основні слабкі сторони	Відмінності від ТОВ «РДС»	Висновок для підприємства
1	2	3	4	5	6
ТОВ «Онур Будівництво Україна»	ТОП-3 підрядників Укравтодору; понад 15 млрд грн контрактів 2021–2024 рр.	Турецьке походження, доступ до іноземного капіталу, сильна digital-присутність, англомовний сайт, LinkedIn	Менш гнучкі в регіональній адаптації; вища вартість пропозиції	Активніша digital-комунікація; орієнтація на міжнародні програми; більш розвинений контент-маркетинг	РДС поступається у digital-видимості, попри порівняний виробничий потенціал
ПрАТ «Шляхово-будівельна компанія «Автомагістраль-Південь»	Провідний підрядник у Південному регіоні; активна участь у тендерах Одеської та Миколаївської областей	Регіональна концентрація, оперативність, налагоджені відносини з місцевими замовниками	Обмежена географія; менша виробнича база порівняно з РДС	Вужчий охопит, але глибші локальні зв'язки; схожа слабкість у digital	РДС має перевагу масштабу, але не реалізує її через digital-комунікації на регіональному рівні

Продовження табл. 1.2

ТОВ «ДБК- АВТОШЛ ЯХ»	Середній за масштабом підрядник; активна участь у тендерах Центрального та Північного регіонів	Спеціалізація на капремонті міських вулиць; налагоджені комунікації з муніципальними замовниками	Обмежений парк техніки; менша виробнича потужність	Вужчий профіль, але активніша комунікація у соцмережах та місцевих ЗМІ	Дрібніші підрядники нарошують digital- активність, скорочуючи інформаційний розрив з великими гравцями
Міжнародні підрядники (Strabag, Colas)	Присутні переважно у великих інфраструктурних проектах за міжнародним фінансуванням	Міжнародний досвід, ESG- звітність, розвинена digital- інфраструктура, англомовний контент	Висока вартість; менша гнучкість в умовах українського регуляторного середовища	Задають стандарт digital- комунікацій та прозорості для ринку; є орієнтиром для РДС у сегменті міжнародних програм	Поява міжнародних гравців підвищує стандарты digital- комунікацій для всіх учасників ринку

Джерело: складено за даними [2; 7-11]

Конкуренти – як великі міжнародні підрядники, так і дрібніші вітчизняні компанії – активно нарошують digital-присутність, що поступово скорочує інформаційний розрив між ними та великими гравцями. Це означає, що конкурентна перевага, яку РДС здобуває через виробничу потужність, не конвертується у видимість для потенційних замовників, які здійснюють попередній онлайн-відбір підрядників.

Серед постачальників ТОВ «РДС» ключовими є постачальники бітуму, щебню та спеціалізованого дорожньо-будівельного обладнання. Парк асфальтобетонного обладнання підприємства включає техніку провідних світових виробників – Benninghoven (Німеччина), COLDFLAT, KDM, TOP TOWER, TBA – що свідчить про орієнтацію на якісні імпорتنі рішення. Воєнний стан суттєво ускладнив логістику поставок та обслуговування обладнання, а коливання курсу гривні збільшують операційні витрати. Водночас наявність власного виробничого комплексу – 15 АБЗ і 11

грунтозмішувальних установок – суттєво знижує залежність підприємства від зовнішніх постачальників готових асфальтобетонних сумішей, що є вагомою комунікаційною перевагою при позиціонуванні перед замовниками.

Серед маркетингових посередників підприємства ключову роль відіграє тендерна платформа ProZorro, через яку формується переважна частина контрактного потоку. Галузеві асоціації – НАДУ (співзасновник), ЕВА та UNITE – є важливими комунікаційними майданчиками для нетворкінгу та репутаційного позиціонування перед корпоративними та міжнародними аудиторіями. Зведену характеристику мікросередовища підприємства та його значення для маркетингової діяльності відображено в таблиці А.3.

Аналіз мікросередовища дозволяє виокремити дві ключові тенденції, що безпосередньо формують маркетингову проблему підприємства. По-перше, зміна профілю замовника в бік міжнародних донорів і програм відновлення вимагає принципово іншого рівня digital-прозорості та комунікаційної активності, ніж традиційна участь у вітчизняних ProZorro-тендерах. По-друге, зростаюча digital-активність конкурентів поступово нівелює інформаційну перевагу великих підрядників – зокрема РДС – що раніше ґрунтувалася на репутації, набутій через особисті комунікації та галузеві зв'язки.

Аналіз факторів мезосередовища. Мезосередовище ТОВ «РДС» формується галузевими характеристиками ринку дорожнього будівництва, структурою попиту та регіональною конфігурацією замовлень. Аналіз мезосередовища є особливо важливим у контексті теми дослідження, оскільки галузева специфіка та просторові характеристики ринку безпосередньо визначають вимоги до змісту та форматів digital-комунікацій (табл. А.4).

Аналіз мезосередовища підтверджує, що зовнішні галузеві умови є загалом сприятливими для розвитку підприємства: ринок зростає, обсяг потенційних замовлень збільшується завдяки програмам відновлення, а наявність власної виробничої бази дозволяє РДС конкурувати за великі контракти. Водночас розширення ринку відкриває доступ і для нових конкурентів – зокрема міжнародних – що підвищують стандарти digital-

комунікацій та прозорості. Таким чином, сприятлива галузева кон'юнктура є умовою для розвитку лише за умови активізації комунікаційних зусиль у відповідь на зміни у структурі попиту.

Аналіз факторів макросередовища. Макросередовище ТОВ «РДС» формується сукупністю широких економічних, технологічних, політико-правових, соціокультурних та природних умов, що виходять за межі безпосереднього ринкового оточення підприємства, але суттєво визначають характер і ефективність його маркетингових рішень. Результати PEST-аналізу систематизовано в таблиці А.5.

Аналіз макросередовища виявляє принципово важливий контекст для формулювання маркетингової проблеми: технологічні та соціокультурні зрушення разом визначають нові стандарти конкурентної боротьби у B2B-середовищі будівельної галузі. Цифровізація держзакупівель через ProZorro, підвищення вимог міжнародних донорів до digital-прозорості підрядників та активізація громадського контролю через онлайн-платформи системно підвищують «ставки» для підрядника у digital-просторі. Водночас наявність репутаційних ризиків, зафіксованих у відкритих реєстрах, формує потребу у проактивному управлінні цифровим іміджем підприємства як одній із ключових задач маркетингової функції.

Технологічний фактор є особливо значущим у контексті теми дослідження. За прогнозами Gartner, до 2025 року понад 80% B2B-взаємодій відбуватиметься через digital-канали та з використанням ШІ [17]. У будівельній галузі цей показник є нижчим через галузевий консерватизм, однак тенденція є незворотною: міжнародні замовники вже сьогодні формують критерії відбору підрядників, що включають верифіковану цифрову присутність. Підприємство, яке не відповідає цим вимогам, суттєво знижує свої шанси бути включеним до переліку потенційних виконавців вже на стадії попередньої кваліфікації.

Підсумовуючи аналіз зовнішнього середовища, слід констатувати, що ТОВ «РДС» функціонує в умовах середовища з переважно позитивною

ринковою кон'юктурою – зростаючий ринок відновлення, розширення джерел фінансування, висока потреба у послугах підприємства – однак із наростаючими вимогами до рівня digital-комунікацій з боку всіх ключових груп замовників. Чинники мікросередовища (зміна профілю замовника, зростання digital-активності конкурентів, репутаційні ризики), мезосередовища (розширення ринку та посилення конкуренції) та макросередовища (технологічна трансформація, вимоги ЄС до прозорості, зростання ролі online-reputation) системно вказують на одну управлінську проблему: підприємство не використовує потенціал digital-інструментів відповідно до вимог сучасного B2B-ринку дорожньо-будівельних послуг. Ця проблема є предметом аудиту маркетингової діяльності, що проводиться у наступному підрозділі.

1.3 Аудит маркетингової діяльності ТОВ «РДС»

Підрозділ 1.3 виконує інтегруючу функцію у структурі першого розділу: саме тут результати аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства трансформуються в управлінські висновки та постановку маркетингової проблеми. Аудит маркетингової діяльності ТОВ «РДС» зосереджений на тих напрямках, що безпосередньо пов'язані з темою дослідження – роллю digital-інструментів у системі B2B-комунікацій підприємства дорожньо-будівельної галузі. Структурно аудит охоплює: аналіз портфеля бізнесів, оцінку конкурентної і продуктової стратегій, SWOT-аналіз та визначення симптомів маркетингової проблеми.

Першим аналітичним кроком є оцінка стратегічного становища підприємства через аналіз портфеля бізнес-напрямів за методологією BCG. ТОВ «РДС» є диверсифікованим підприємством з кількома напрямками діяльності, що відрізняються за часткою в доході, темпами зростання ринку та відносною конкурентною позицією. Результати аналізу представлено в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Аналіз портфеля бізнес-напрямів ТОВ «РДС» за матрицею BCG

Бізнес-напрямок / послуга	Частка у доході (оцінка)	Темп зростання ринку	Відносна частка ринку	Позиція у матриці BCG	Висновок
1	2	3	4	5	6
Будівництво та капітальний ремонт доріг і автострад	~55–60%	Високий (відновлення, держпрограми)	Висока (ТОП-5 підрядників)	«Зірка»	Пріоритетний напрям; потребує комунікаційної підтримки для виходу на міжнародні програми
Експлуатаційне утримання доріг (9 905 км)	~25–30%	Помірний (стабільні держконтракти)	Висока (8 областей)	«Дійна корова»	Стабільне джерело доходу; комунікація – підтримання відносин із поточними замовниками
Будівництво та реконструкція мостів і шляхопроводів	~8–10%	Високий (програми відновлення)	Середня (конкурують великі підрядники)	«Знак питання»	Перспективний напрям; потребує активних комунікацій для підвищення впізнаваності в сегменті
Інфраструктурні проекти (водогін, аеродром тощо)	~3–5%	Помірний (залежить від міжнародного фінансування)	Низька (нестандартна компетенція)	«Знак питання»	Потенціал для зростання при активній digital-комунікації з міжнародними донорами
Нерухомість (житловий і котеджний сегменти, Одеса)	~3–5%	Низький / стагнація у воєнний час	Низька (локальний ринок)	«Собака»	Другорядний напрям; мінімальні комунікаційні інвестиції доцільні лише після відновлення ринку

Джерело: розроблено автором

Аналіз портфеля бізнес-напрямів засвідчує, що основний дохід підприємства формується у сегменті «Зірки» – будівництво та капітальний ремонт доріг – і «Дійної корови» – утримання доріг, що разом забезпечують

понад 80% виручки. Перспективними зонами зростання є «Знаки питання» – будівництво мостів та інфраструктурні проекти, – які мають потенціал переходу у «Зірки» за умови активізації цільових комунікацій з відповідними замовниками. Саме ці напрями потребують першочергових інвестицій у digital-комунікації для зміцнення позицій на зростаючому ринку відновлення.

Наступним етапом аудиту є аналіз конкурентної стратегії підприємства – виявлення того, яким чином ТОВ «РДС» забезпечує або намагається забезпечити конкурентні переваги, та оцінка відповідності цієї стратегії сучасним ринковим умовам (табл. А.6).

Ключовий висновок аналізу конкурентної стратегії полягає в тому, що між фактично реалізованою конкурентною перевагою підприємства і способом її комунікування існує системний розрив. ТОВ «РДС» має виражену виробничу диференціацію (власний виробничий комплекс, вертикальна інтеграція, ISO-сертифікація), однак ця диференціація не транслюється у digital-простір. Відповідно, потенційні замовники, що здійснюють попередній онлайн-відбір підрядників, не отримують достатньої інформації про конкурентні переваги підприємства. Саме цей розрив є центральним для формулювання маркетингової проблеми.

Окремим компонентом аудиту є аналіз сервісної стратегії підприємства. Оскільки ТОВ «РДС» є підприємством будівельно-сервісного профілю, поняття «продуктова стратегія» в контексті цього дослідження трактується як сервісна стратегія – характеристика портфеля послуг, їх відповідності потребам ринку та узгодженості з позиціонуванням (табл. 1.4).

Аналіз сервісної стратегії підтверджує попередній висновок: підприємство має широкий і глибокий портфель послуг, що відповідає ринковим потребам на технічному рівні, однак не комунікує цю відповідність через digital-канали. Зокрема, вертикально інтегрована модель підприємства – власне виробництво АБС, укладання, лабораторний контроль якості, подальше утримання – є суттєвою конкурентною перевагою, яка потребує

цілеспрямованого відображення у digital-контенті: кейс-стаді, технічних статтях, відеоматеріалах про виробничий процес.

Таблиця 1.4 – Аналіз сервісної стратегії ТОВ «РДС»

Параметр сервісної стратегії	Характеристика	Поточний стан	Проблемні аспекти	Висновок
1	2	3	4	5
Ширина сервісного портфеля	22 зареєстровані КВЕД: будівництво доріг, мостів, трубопроводів, житла; утримання доріг; виробництво асфальтобетону; інжиніринг тощо	Широкий портфель забезпечує охоплення різних замовників і зниження залежності від одного напрямку	Широкий перелік видів діяльності може сигналізувати замовникам про розпорошеність (система YouControl позначає це як фактор ризику)	Потреба у чіткому комунікаційному фокусуванні навколо ключових компетенцій, а не переліку КВЕД
Глибина сервісного портфеля	Повний цикл дорожнього будівництва: власне виробництво АБС, укладання, лабораторний контроль, утримання; наявність спеціалізованих установок	Вертикально інтегрована модель є конкурентною перевагою: єдиний підрядник для всього циклу робіт	Глибина портфеля не комунікується ефективно через digital-канали; потенційні замовники можуть не знати про повноту компетенцій підприємства	Розробка структурованого цифрового портфоліо з демонстрацією повного сервісного циклу є пріоритетним завданням
Відповідність потребам ринку	Послуги відповідають основним потребам держзамовників; наявність ISO-сертифікатів підтверджує відповідність міжнародним стандартам	Технічна відповідність висока. Відповідність комунікаційним вимогам нових сегментів (міжнародні донори, приватні замовники) – недостатня	Відсутність ESG-звітності та англійськомовного контенту обмежує доступ до міжнародних програм відновлення	Необхідна адаптація комунікаційного супроводу послуг до вимог міжнародних замовників

Продовження табл. 1.4

1	2	3	4	5
Життєвий цикл ключових послуг	Будівництво і ремонт доріг – зрілість/зростання (стимульовані програмами відновлення). Утримання доріг – зрілість. Нерухомість – занепад (воєнний час)	Основні напрями перебувають у фазах зростання та зрілості, що сприятливо для стабільного доходу	Занепад у сегменті нерухомості та стагнація окремих напрямів не компенсуються розвитком нових сегментів через відсутність комунікаційної активності	Доцільне інвестування комунікаційних ресурсів у зростаючі напрями (відновлення, мости, інфраструктура)
Узгодженість із позиціонуванням і digital-каналами	Позиціонування – «ТОП-5 дорожньо-будівельних компаній України». Основні канали: ProZorro, особисті комунікації, галузеві заходи	Позиціонування заявлено, але слабо підкріплено у digital-просторі: корпоративний сайт містить базову інформацію, активність у соцмережах мінімальна	Розрив між заявленим позиціонуванням «ТОП-5» і рівнем digital-комунікацій знижує довіру нових замовників, які верифікують підрядника онлайн	Необхідне приведення digital-присутності у відповідність до позиціонування підприємства

Джерело: розроблено автором

Інтеграцію результатів підрозділів 1.1 і 1.2 здійснено через SWOT-аналіз, що систематизує ключові сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості й загрози зовнішнього середовища, найбільш значущі для теми дослідження (табл. 1.5).

SWOT-матриця виявляє принципову асиметрію: сильні сторони підприємства зосереджені у виробничому та репутаційному вимірах, тоді як слабкі – переважно в комунікаційно-маркетинговому. Це означає, що підприємство має ресурсну основу для реалізації значного ринкового потенціалу, однак бракує комунікаційної інфраструктури для конвертації цього потенціалу у нові замовлення та диверсифікацію клієнтської бази.

Таблиця 1.5 – SWOT-аналіз ТОВ «РДС»

Сильні сторони (S) S1. Потужна власна виробнича база: 15 АБЗ, 990+ одиниць техніки, 12 лабораторій якості S2. Широке портфоліо реалізованих проєктів загальнодержавного масштабу (аеропорт Одеса, водогін Марганець–Нікополь) S3. Міжнародна сертифікація: ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001 S4. Членство в НАДУ, ЕВА, UNITE – доступ до галузевих мереж і міжнародних зв'язків S5. Присутність у 12 областях і досвід утримання 9 905 км доріг S6. Вертикально інтегрована модель (виробництво–будівництво–контроль якості)	Слабкі сторони (W) W1. Недостатній рівень digital-комунікацій: сайт базовий, соцмережі практично відсутні, аналітична інфраструктура не задокументована W2. Відсутність виокремленого маркетингового підрозділу та інтегрованої комунікаційної стратегії W3. Висока боргове навантаження (зобов'язання > активів); обмежені ресурси для маркетингових інвестицій W4. Концентрація понад 60% доходу на держзамовниках – залежність від держбюджету W5. Наявність репутаційних ризиків у відкритих реєстрах без проактивного управління цифровою репутацією W6. Відсутність англomовного контенту та ESG-звітності, що обмежує вихід на міжнародні програми
Можливості (O) O1. Зростаючий ринок відновлення інфраструктури (збитки інфраструктурі >\$48 млрд – KSE, 2024); стабільний держпопит на 5–10 років O2. Міжнародне фінансування відновлення (ЄС – до €50 млрд, ЄБРР, Світовий банк) як новий сегмент замовників O3. Цифровізація держзакупівель (ProZorro) та зростання ролі digital-репутації у відборі підрядників O4. Доступні digital-інструменти B2B-комунікацій (LinkedIn, контент-маркетинг, SEO) з відносно низькою вартістю входу O5. Зростання попиту на приватне будівництво після відновлення та можливість залучення муніципальних замовників	Загрози (T) T1. Зростаюча digital-активність конкурентів (Онур, міжнародні підрядники) скорочує інформаційний розрив T2. Посилення вимог міжнародних замовників до ESG, прозорості та цифрової звітності T3. Антикорупційний тиск і громадський контроль через онлайн-платформи (DOZORRO, YouControl) T4. Затримки або скорочення держфінансування дорожньої галузі через воєнний стан і бюджетний тиск T5. Вхід нових міжнародних гравців на ринок відновлення, що підвищують конкурентні стандарти

Джерело: розроблено автором

Для поглибленого розуміння стратегічних взаємозв'язків між виявленими факторами здійснено перехресний SWOT-аналіз (табл. 1.6), що

дозволяє перейти від статичного опису до інтерпретації маркетингової ситуації.

Таблиця 1.6 – Перехресний SWOT-аналіз ТОВ «РДС»

Поле аналізу	Зміст стратегічних висновків
S–O: Сильні сторони для реалізації можливостей	Власна виробнича база (S1) та широке портфоліо проєктів (S2) є ключовими активами для виходу на міжнародні програми відновлення (O2). ISO-сертифікація (S3) і членство в ЕВА (S4) знижують бар'єри для кваліфікації в міжнародних тендерах. Зростаючий ринок відновлення (O1) у поєднанні з масштабом операцій (S5) дозволяє претендувати на найбільші контракти. Реалізація цього потенціалу потребує активізації digital-комунікацій (O4) для демонстрації компетенцій новим замовникам
S–T: Сильні сторони для нейтралізації загроз	ISO-сертифікація (S3) і підтверджений досвід (S2) є відповіддю на вимоги міжнародних стандартів (T2). Членство в галузевих асоціаціях (S4) дозволяє формувати позитивний публічний образ на протидію негативному медіафону (T3). Вертикальна інтеграція (S6) знижує вразливість до цінового тиску конкурентів (T1). Багаторегіональна присутність (S5) зменшує ризик від затримок фінансування в окремих регіонах (T4)
W–O: Слабкі сторони, що перешкоджають реалізації можливостей	Відсутність digital-стратегії (W1, W2) блокує використання зростаючої ролі digital-репутації у відборі підрядників (O3) і доступних digital-інструментів (O4). Відсутність англомовного контенту та ESG-звітності (W6) унеможливує повноцінний вихід на міжнародне фінансування (O2). Висока залежність від держзамовника (W4) при наявному зростанні приватного та муніципального сегментів (O5) демонструє втрачені можливості диверсифікації
W–T: Критичні ризики на перетині слабких сторін і загроз	Відсутність проактивної digital-комунікаційної стратегії (W1, W2) на тлі зростаючої активності конкурентів (T1) і посилення громадського контролю (T3) формує найбільш критичний ризик: підприємство може втратити конкурентні позиції не через виробничу слабкість, а через інформаційну невидимість у digital-просторі. Поєднання негативного медіафону (W5) і антикорупційного тиску (T3) без управління репутацією у digital-каналах є суттєвою загрозою при виході на нові сегменти замовників

Джерело: розроблено автором

Перехресний SWOT-аналіз системно підтверджує центральний висновок аудиту: найбільш критичний ризик і, водночас, найбільш значима нереалізована можливість підприємства лежать в одній площині – digital-комунікаційній. Поле W–O демонструє, що саме слабкість digital-функції блокує реалізацію найбільш перспективних ринкових можливостей (вихід на міжнародне фінансування, диверсифікація замовників). Поле W–T вказує на

те, що ця ж слабкість формує найбільш критичні ризики (втрата конкурентних позицій, репутаційні загрози).

Виявлення симптомів маркетингової проблеми та їх глибинних причин є центральним завданням підрозділу 1.3. Важливо підкреслити, що симптоми – це лише зовнішні прояви небажаної ринкової ситуації, тоді як маркетингова проблема є сукупністю причин, що їх породжують. Систематизацію виявлених симптомів та їх причинно-наслідкового зв'язку наведено в таблиці 1.7.

Аналіз симптомів і причин демонструє, що всі чотири виявлені симптоми мають спільне коріння: відсутність цілеспрямованої, інтегрованої системи B2B digital-комунікацій ТОВ «РДС».

Таблиця 1.7 – Симптоми маркетингової проблеми ТОВ «РДС» та їх імовірні причини

Виявлений симптом	Прояв симптому	Імовірні причини	Підтвердження з аналізу пп. 1.1–1.2	Попередній висновок
1	2	3	4	5
Низька digital-видимість підприємства порівняно з конкурентами	Базовий корпоративний сайт без регулярного оновлення контенту; відсутність активних профілів у LinkedIn та галузевих digital-спільнотах; мінімальна присутність у B2B-спрямованих онлайн-виданнях	Відсутність digital-стратегії та маркетингового підрозділу; традиційна орієнтація комунікацій на тендерні процедури без паралельної роботи у digital-каналах	П. 1.1: відсутність digital-підрозділу в організаційній структурі; обмежена інформаційно-аналітична ресурсна база. П. 1.2: конкуренти активно розвивають digital-присутність	Підприємство «невидиме» для нових замовників, що здійснюють онлайн-відбір підрядників на стадії ZMOT

Продовження 1.7

1	2	3	4	5
Концентрація доходу на єдиному сегменті замовників	Понад 60% доходу – держзамовники через ProZorro. Відсутність верифікованої присутності на платформах міжнародних донорів та у digital-комунікаціях для приватних замовників	Відсутність цільових комунікацій для нових сегментів (міжнародні програми, приватні замовники); відсутність англомовного контенту та ESG-профілю	П. 1.1: W4 – висока залежність від держфінансуванн я. П. 1.2: зростання сегменту міжнародних донорів без комунікаційної відповіді підприємства	Недостатня диверсифікація замовників через відсутність відповідної digital-комунікаційної стратегії для нових сегментів
Розрив між позиціонуванням «ТОП-5» і рівнем digital-присутності	Підприємство декларує позицію ТОП-5 підрядника, однак цифрова присутність не відповідає цьому статусу: відсутні регулярний контент, кейс-стаді, верифіковані відгуки, технічний блог	Комунікаційна функція зосереджена на тендерній документації, а не на стратегічному у формуванні бренду; відсутній системний контент-маркетинг	П. 1.1: потреба в посиленні digital-комунікаційної стратегії. П. 1.2: конкуренти (Онур) активніші у digital-комунікаціях при схожому виробничому потенціалі	Невідповідність між фактичними компетенціями підприємства та їх сприйняттям цільовими аудиторіями знижує конкурентну ефективність
Відсутність проактивного управління репутацією у digital-каналах	Наявність репутаційно чутливих записів у відкритих реєстрах без видимої комунікаційної відповіді підприємства; відсутність прозорого розкриття ESG-показників і антикорупційних зобов'язань	Відсутність стратегії управління цифровою репутацією; не задіяні digital-інструменти формування позитивного іміджу (публікації, кейси, соціальні проєкти)	П. 1.2: посилення громадського контролю (Т3), зростання вимог до прозорості (Т2). П. 1.2: репутаційні ризики як загроза	Ризик втрати нових замовників через негативну репутаційну інформацію у відкритому digital-просторі без контрбалансу

Джерело: розроблено автором

Підприємство не має стратегії, що визначала б цілі, аудиторії, канали, контент та показники ефективності digital-комунікацій. Наслідком є інформаційна невидимість підприємства у digital-просторі – попри його значний виробничий та репутаційний потенціал.

Маркетингова проблема ТОВ «РДС» полягає у недостатньому використанні digital-інструментів у системі B2B-комунікацій, що обмежує ефективність взаємодії з міжнародними донорами, приватними замовниками та новими сегментами ринку інфраструктурного відновлення

Проблема маркетингового дослідження: визначення стану та ефективності наявних digital-комунікаційних інструментів ТОВ «РДС», виявлення комунікаційних очікувань і поведінки цільових B2B-аудиторій підприємства, а також ідентифікація найбільш ефективних digital-інструментів для B2B-комунікацій у дорожньо-будівельній галузі України. Вирішення цієї інформаційної проблеми забезпечить обґрунтоване підґрунтя для розробки рекомендацій щодо вдосконалення системи digital-комунікацій підприємства.

Висновки до розділу 1

Аналіз внутрішнього середовища ТОВ «РДС» засвідчив суттєву асиметрію між виробничим і комунікаційним потенціалом підприємства. Потужна матеріально-технічна база (15 АБЗ, 990+ одиниць техніки, 12 областей присутності), міжнародна сертифікація ISO, підтверджене портфоліо проєктів загальнодержавного масштабу та членство в НАДУ, ЕВА і UNITE формують значний репутаційний капітал. Водночас відсутність виокремленого маркетингового підрозділу, обмежена аналітична інфраструктура та задовільний рівень фінансової стійкості (FinScore C/2,3) стримують розвиток маркетингової функції й унеможливлюють реалізацію послідовної digital-комунікаційної стратегії.

Аналіз зовнішнього середовища виявив сприятливу ринкову кон'юнктуру – зростаючий ринок відновлення інфраструктури, розширення

міжнародного фінансування (ЄС, ЄБРР) – і водночас наростаючі вимоги до digital-присутності підрядників з боку всіх категорій замовників. Цифровізація держзакупівель, поширення онлайн-інструментів перевірки контрагентів (YouControl, DOZORRO) та зростаюча digital-активність конкурентів формують середовище, в якому online-репутація підрядника стає самостійним конкурентним чинником. Підприємство не демонструє системної відповіді на ці зміни.

Аудит маркетингової діяльності встановив, що виробнича диференціація ТОВ «РДС» не транслюється у digital-простір, де дедалі більша частина попереднього відбору підрядників відбувається ще до першого особистого контакту із замовником. SWOT-аналіз і перехресний аналіз підтвердили: слабкість digital-комунікаційної функції є головним бар'єром для реалізації ринкових можливостей і водночас найбільш критичним ризиком на тлі зростаючої конкуренції.

За результатами аналізу сформульовано маркетингову управлінську проблему: визначення напрямів та інструментів удосконалення системи B2B digital-комунікацій ТОВ «РДС» з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства та диверсифікації замовників. Вирішення цієї проблеми потребує проведення маркетингового дослідження, що є предметом другого розділу роботи.

РОЗДІЛ 2

ДИЗАЙН МАРКЕТИНГОВОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

2.1 Теоретичні основи системи маркетингових комунікацій у B2B-середовищі

Маркетингові комунікації у широкому розумінні визначаються як сукупність засобів і методів, за допомогою яких підприємство передає цільовим ринковим аудиторіям інформацію про свої продукти і послуги, формує та підтримує з ними відносини з метою досягнення комерційних і репутаційних цілей. Відповідно до класичного підходу, маркетингові комунікації є одним із чотирьох елементів комплексу маркетингу (так звана концепція «4Р»), що поряд із продуктом, ціною та розподілом визначає ринкову поведінку підприємства [18, с. 553]. Однак у сучасних умовах, коли межі між елементами комплексу маркетингу стираються під впливом цифровізації, комунікативна функція набуває все більш стратегічного значення, виходячи далеко за межі традиційного промоушну.

У структурному відношенні маркетингові комунікації охоплюють кілька взаємопов'язаних інструментальних груп: рекламу, стимулювання збуту, зв'язки з громадськістю та публічність, персональний (особистий) продаж, прямий маркетинг, цифровий маркетинг та інтерактивні комунікації. Кожна з цих груп реалізується через специфічні канали та інструменти й орієнтована на певні цілі в межах загальної комунікаційної стратегії. Водночас сучасна практика тяжіє до інтеграції цих інструментів у єдину узгоджену систему – що й породило концепцію інтегрованих маркетингових комунікацій, яка є центральною в контексті даного дослідження.

Дослідниця Осокіна А. та співавтор підкреслюють, що вдосконалення системи маркетингових комунікацій бізнес-організації потребує системного підходу: не точкових змін в окремих каналах, а узгодженої перебудови всього комунікаційного комплексу відповідно до актуальних цілей і аудиторій

підприємства [19]. Цей висновок є особливо актуальним для підприємств промислового сектору, де комунікаційна функція традиційно розглядається як другорядна щодо виробничої.

Концепція інтегрованих маркетингових комунікацій (Integrated Marketing Communications, ІМС) виникла у 1980-х роках як відповідь на фрагментованість комунікаційної практики, за якої різні підрозділи підприємства вели рекламу, PR і прямий маркетинг у відриві один від одного. Сутність ІМС полягає у координації всіх комунікаційних зусиль підприємства – незалежно від каналу чи інструменту – з метою формування єдиного, послідовного і цілісного повідомлення для всіх цільових аудиторій. За визначенням Котлера та Келлера, ІМС є «процесом планування, розробки, реалізації та оцінювання скоординованих, вимірюваних і переконливих комунікаційних програм для споживачів, потенційних клієнтів та інших цільових аудиторій з часом» [18, с. 572]. Ключовими принципами ІМС є узгодженість (consistency) – одне ключове повідомлення в усіх каналах; синергія – взаємопосилення ефектів різних комунікаційних інструментів; та вимірюваність – орієнтація на кількісно оцінювані комунікаційні результати.

Бібліометричний аналіз академічної літератури з ІМС за 2015–2024 рр. виявляє суттєву еволюцію дослідницької уваги: від традиційних тем (управління іміджем, синхронізація каналів) до нових напрямів – цифрової трансформації ІМС, персоналізації через штучний інтелект та крос-платформенної інтеграції комунікаційного досвіду [20]. Ця еволюція свідчить про те, що сучасне розуміння ІМС значно ширше за початкову концепцію і включає управління всіма точками дотику між підприємством та аудиторіями – в т.ч. цифровими, що є ключовим для даного дослідження.

Для групи компаній RDS застосування концепції ІМС має конкретне практичне значення: підприємство взаємодіє із суттєво різними сегментами замовників (держструктури, міжнародні донори, приватні замовники), кожен з яких потребує адаптованого комунікаційного підходу. ІМС дозволяє забезпечити цю диференціацію при збереженні єдиного позиціонування

«технологічно потужного, надійного і прозорого підрядника», що є стратегічною основою комунікаційної системи Компанії.

Ринок дорожнього будівництва є класичним прикладом промислового (B2B) ринку, що характеризується специфічними закономірностями формування попиту та прийняття рішень про закупівлю. Відповідно до концепції промислового маркетингу Хатта та Спеха, B2B-ринки вирізняються кількома принциповими особливостями порівняно зі споживчими: (1) меншою кількістю покупців із значно більшими обсягами закупівель; (2) складним груповим процесом прийняття рішень (закупівельний центр з кількома учасниками з різними ролями та інтересами); (3) технічною компетентністю покупців та домінуванням раціональних критеріїв оцінки; (4) тривалим циклом продажу та встановленими відносинами між покупцем і постачальником [21]. Ці особливості принципово визначають логіку маркетингових комунікацій у B2B: якщо у споживчому маркетингу комунікації спрямовані на формування емоційних зв'язків і масового охоплення, то в промисловому – на доведення компетентності, надійності та цінності пропозиції для конкретних осіб, що приймають рішення.

Дослідники Pandey et al. систематизували специфіку цифрового маркетингу для B2B-організацій, виявивши, що основними функціями цифрових комунікаційних інструментів у промисловому середовищі є: побудова і підтримання відносин з ключовими аудиторіями; демонстрація технічної компетенції через доказовий контент; підвищення видимості у пошукових системах за галузевими запитами; та формування репутації надійного і прозорого партнера [22, с. 1197]. Порівняно зі споживчим маркетингом, B2B-цифрові комунікації менше орієнтовані на охоплення та частоту контакту, але значно більше – на якість і доказовість контенту.

З метою систематизації наявного digital-інструментарію для потреб даного дослідження, всі відповідні інструменти згруповано у чотири функціональні блоки відповідно до їхньої комунікаційної функції (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1 – Систематизація digital-інструментів B2B-комунікацій підприємств дорожньо-будівельної галузі

Функціональний блок	Інструменти	Комунікаційна функція	Пріоритетний сегмент
SEO та пошукова видимість	SEO-оптимізація корпоративного сайту; налаштування мета-тегів і структури URL за галузевими ключовими запитами; Google Search Console; пошукова реклама (SEM)	Забезпечення видимості підприємства у пошукових системах за цільовими запитами потенційних замовників; збільшення органічного трафіку на сайт	Усі сегменти; особливо нові замовники на стадії первинного онлайн-пошуку
Соціальні мережі та нетворкінг	LinkedIn (корпоративна сторінка, регулярні публікації, нетворкінг з ОПР); участь в онлайн-форумах і вебінарах галузі	Формування іміджу компетентного підрядника; нетворкінг з особами, що приймають рішення; демонстрація реалізованих проєктів та виробничого потенціалу	Міжнародні донори, приватні замовники, органи МСВ
Контент-маркетинг	Кейс-стаді реалізованих проєктів; відеоконтент з майданчиків; технічні статті у галузевих виданнях; фотогалерея; новини і пресрелізи на сайті	Доведення компетенцій через доказовий контент; формування бази знань для потенційних замовників; підтримання SEO-активності сайту	Усі сегменти; особливо держструктури і міжнародні організації
Прямі комунікації та CRM	Email-маркетинг (цільові розсилки для сегментів замовників); CRM-система для управління відносинами з замовниками; персоналізовані презентації для тендерів	Підтримання відносин із поточними замовниками; системний супровід потенційних замовників у циклі відбору; персоналізація комунікацій за сегментами	Поточні держзамовники (утримання); нові приватні та міжнародні замовники (залучення)

Джерело: складено на основі [22; 25]

Наведена систематизація є концептуальною рамкою для оцінки поточного стану digital-комунікацій RDS та розробки рекомендацій у наступних розділах. Аналіз засвідчив, що підприємство фактично не задос жодного з перелічених інструментів у системний спосіб: SEO-оптимізація не здійснюється, LinkedIn-профіль відсутній, кейс-стаді не публікуються, email-

маркетинг і CRM не використовуються. Ця картина підтверджує масштаб комунікаційного розриву між RDS та сучасними галузевими стандартами B2B digital-маркетингу.

Для ринку дорожнього будівництва специфіка B2B-комунікацій ускладнюється інституційним характером більшості замовників (державні органи, міжнародні організації), що підпорядковує відбір підрядників формальним процедурам (тендери ProZorro, кваліфікаційні вимоги донорів). Проте, як показують дослідження, навіть у формалізованих тендерних середовищах попередня онлайн-оцінка підрядників відіграє зростаючу роль – оскільки відбір учасників тендеру часто відбувається ще до оголошення через неформальний перелік «відомих» та «перевіраних» постачальників.

Концепція B2B-клієнтського шляху (B2B customer journey) описує послідовність взаємодій потенційного замовника з підприємством-постачальником від усвідомлення потреби до прийняття рішення та постконтрактного обслуговування. Purmonen у своєму концептуальному дослідженні систематизували трансформацію B2B-клієнтського шляху в умовах цифровізації за трьома вимірами: цифровізація точок дотику (touchpoints), зміна ролей учасників у цифровізованих процесах відбору та загальна цифровізація механізму прийняття рішень про закупівлю [23, с. 76]. Ключовий висновок авторів полягає в тому, що цифровий клієнтський шлях у B2B стає все менш лінійним і все більш паралельним: покупці одночасно збирають інформацію з множини онлайн-джерел, не дотримуючись класичної послідовності «обізнаність → розгляд → рішення».

Пов'язаною і практично значущою концепцією є «нульовий момент істини» (Zero Moment of Truth, ZMOT), що описує стадію самостійного онлайн-дослідження покупця, яка передує будь-якому особистому контакту з постачальником. За даними дослідження Google, понад 57% B2B-клієнтського шляху відбувається у цифровому просторі до першого контакту з продавцем; дослідники Journal of Business & Industrial Marketing фіксують, що 87% B2B-покупців надають перевагу самостійному цифровому дослідженню перед

контактом із продавцем [24]. Ці дані мають фундаментальне значення для дослідження: вони означають, що для підрядника дорожньо-будівельної галузі якість цифрової присутності – фактично є першим «продуктом», з яким стикається потенційний замовник, ще до будь-якої особистої взаємодії.

Для групи компаній RDS концепція ZMOT набуває конкретного операційного змісту: якщо замовник, виявивши потребу у підряднику, шукає інформацію в інтернеті й натрапляє на порожній або застарілий сайт, мінімальну присутність у галузевих ЗМІ та негативний баланс у відкритих реєстрах – підприємство суттєво послаблює свою конкурентну позицію ще до початку тендерних процедур. Саме тому цілеспрямована робота з формування цифрового образу підприємства є стратегічним пріоритетом для будь-якого B2B-підрядника, орієнтованого на розширення клієнтської бази.

Репутація підприємства у цифровому середовищі (digital corporate reputation) є нематеріальним активом, сформованим із сукупності цифрових слідів організації: змісту корпоративного сайту, профілів у соціальних мережах, публікацій у галузевих ЗМІ, результатів пошукової видачі за брендовими та галузевими запитами, записів у відкритих реєстрах і баз даних, а також відгуків і рекомендацій від попередніх замовників. Ключова особливість цифрової репутації порівняно з традиційною – її відкритість і доступність: будь-який потенційний замовник може скласти уявлення про підрядника за кілька хвилин онлайн-пошуку, не вступаючи в жодний особистий контакт.

Дослідження Пандей Н. конкретизують механізм формування цифрової репутації B2B-підприємства: основну роль відіграють не прямі рекламні повідомлення, а контентні докази компетенції (кейс-стаді, технічні публікації, відгуки клієнтів), що акумулюються в цифровому просторі та формують стійкі асоціації у свідомості потенційних замовників [22, с. 1196]. Проактивне управління цифровою репутацією є особливо критичним для підприємств із тривалою ринковою історією, де поряд із позитивними досягненнями у

відкритих реєстрах можуть бути зафіксовані різні правові записи та інші обставини, що потребують репутаційного управління.

Контент-маркетинг у B2B-середовищі є стратегічним підходом до комунікацій, що передбачає систематичне створення та поширення цінного, релевантного і послідовного контенту з метою залучення й утримання цільових аудиторій та формування підґрунтя для прийняття рішень. У промисловому маркетингу провідну роль відіграє так зване «доказове» (evidence-based) наповнення: кейс-стаді реалізованих проєктів, технічні специфікації, результати сертифікаційних аудитів, дані про виробничу спроможність – усе те, що дозволяє потенційному замовнику верифікувати заявлені компетенції підрядника до першого особистого контакту.

Баладжи М. у своєму дослідженні ефективності B2B-контент-маркетингу в соціальних мережах встановили, що ефект від публікацій суттєво залежить від джерела повідомлення (корпоративний профіль чи особиста сторінка лідера думок) та від типу контенту: інформаційно-доказовий контент (дані про проєкти, технічні досягнення) формує значно вищу залученість і довіру порівняно з рекламними або загальноновинними публікаціями [25, с. 248]. Для дослідження RDS це означає, що публікація детальних кейс-стаді реалізованих об'єктів є не лише одним із інструментів контент-маркетингу, але й механізмом формування довіри, безпосередньо пов'язаним із конкурентоспроможністю підприємства у тендерному середовищі.

У поєднанні з іншими digital-інструментами – SEO, LinkedIn, email-маркетингом, CRM – контентна стратегія утворює інтегровану комунікаційну систему, що відповідає концепції IMC та забезпечує синергетичний ефект від комплексного охоплення цільових аудиторій через узгоджені канали комунікації.

На підставі розглянутих теоретичних концепцій побудовано логіко-структурну модель удосконалення системи маркетингових комунікацій групи компаній RDS, яка відображає причинно-наслідкові зв'язки між виявленими проблемами, необхідними змінами та очікуваними результатами (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2 – Логіко-структурна модель удосконалення системи маркетингових комунікацій групи компаній RDS

Рівень моделі	Зміст	Теоретична основа
Вхідна проблема (Input)	Розрив між виробничим потенціалом RDS (ТОП-5 ринку) та рівнем його цифрового комунікаційного вираження: відсутність digital-стратегії, недостатня online-присутність, відсутність ESG-комунікацій	ІМС-концепція: системний розрив між реальною та сприйнятою компетенцією
Зовнішні детермінанти	Зростаючі вимоги замовників до цифрової прозорості; стандарти міжнародних донорів (ЄБРР, ЄС); цифровізація B2B-клієнтського шляху (ZMOT: 87% дослідження – онлайн)	Purmonen et al. (2023): цифровізація B2B customer journey; Gartner (2023): 75% B2B-рішень – самостійне цифрове дослідження
Теоретична рамка	ІМС як координований комунікаційний комплекс; B2B digital marketing як доказовий контент; digital reputation management як стратегічний актив	Kotler & Keller (2022): ІМС; Pandey et al. (2020): B2B digital marketing
Цільовий стан (Output)	Диференційована ІМС-стратегія RDS: контентна (кейс-стаді), цифрова (LinkedIn, SEO, сайт), репутаційна (ESG, «Compliance»), адаптована до 4 сегментів замовників	Balaji et al. (2023): доказовий контент як драйвер B2B-довіри
Очікуваний результат (Outcome)	Підвищення digital-видимості RDS; розширення бази замовників (міжнародні програми); зміцнення репутаційних позицій; диверсифікація контрактного портфеля	Scube Marketing (2025): digital B2B = +200–300% кваліфікованих лідів

Джерело: складено на основі [18; 20; 23]

Наведена модель задає логіку всього дослідницького процесу: від діагностики вхідної проблеми через теоретичне обґрунтування до формування конкретних управлінських рішень. Вона також відображає причинно-наслідковий ланцюг, у якому вдосконалення комунікаційної системи є не самоцілью, а засобом досягнення стратегічних ринкових результатів.

2.2 Планування та здійснення маркетингового дослідження

Маркетингове дослідження є інструментом отримання достовірної, систематизованої і придатної для управлінських рішень інформації, необхідної для вирішення маркетингової управлінської проблеми [26]. Відповідно до

маркетингової управлінської проблеми, сформульованої у розділі 1 дипломної роботи, метою маркетингового дослідження є визначення стану і рівня ефективності системи маркетингових комунікацій групи компаній RDS, виявлення комунікаційних потреб і поведінки цільових B2B-аудиторій, ідентифікація найефективніших комунікаційних інструментів для підприємств дорожньо-будівельної галузі України.

Мета конкретизується через шість завдань дослідження, кожне з яких відповідає окремому блоку інформаційних потреб:

Завдання 1. Провести аудит поточної системи маркетингових комунікацій RDS та визначити ключові комунікаційні розриви між наявним станом і вимогами ринку.

Завдання 2. Виявити поведінку цільових B2B-аудиторій при пошуку і попередньому відборі підрядників дорожньо-будівельної галузі.

Завдання 3. Визначити роль і значущість різних комунікаційних каналів та типів контенту у формуванні враження замовника про підрядника.

Завдання 4. Оцінити вплив інформації у відкритих реєстрах на прийняття рішення про відбір підрядника та можливості комунікаційного управління репутаційними ризиками.

Завдання 5. Порівняти рівень маркетингових комунікацій RDS з конкурентами та оцінити сприйняття Компанії цільовими аудиторіями.

Завдання 6. Визначити специфічні комунікаційні вимоги сегменту міжнародних замовників і обґрунтувати необхідні зміни для виходу на проекти з міжнародним фінансуванням.

Кожне завдання дослідження деталізується у вигляді пошукових питань – атомарних, однозначних інформаційних запитів, відповідь на кожний з яких дозволяє отримати конкретний тип даних, необхідних для досягнення відповідного завдання. При формулюванні пошукових питань вихідним принципом є розуміння того, що саме дозволяє отримати відповідь і в якому форматі ця відповідь буде представлена. Узгодження завдань, пошукових питань та джерел інформації наведено в таблиці Б.1 (див. дод. Б).

Наведена таблиця виконує функцію логічної карти дослідження: кожне пошукове питання «атомарне» – тобто дає відповідь рівно на один інформаційний запит, і кожна відповідь представлена у чітко визначеному форматі (середні оцінки, частки, ранги, інсайти), що безпосередньо забезпечує досягнення відповідного завдання. Такий підхід відповідає вимозі Малхотри щодо вертикального узгодження між цілями, завданнями і дослідницьким інструментарієм

За характером і метою отримання інформації дане дослідження має прикладний характер та є описово-аналітичним. Воно спрямоване на отримання достовірного і систематизованого знання про стан, структуру та оцінку конкретного явища – системи B2B-комунікацій підприємства – з метою підготовки обґрунтованих управлінських рішень. Провідним методом збору первинної інформації є кількісне онлайн-анкетування із застосуванням стандартизованої анкети. Додатково застосовано якісний метод – напівструктуровані глибинні інтерв'ю. Таке поєднання відповідає принципу методологічної тріангуляції і дозволяє верифікувати кількісні результати через якісні інсайти. Кабінетне дослідження вторинних джерел виконує функцію контекстуального обґрунтування та забезпечує порівняльну основу для інтерпретації первинних даних. Вторинні дані задають контекст і нормативну основу, а первинні – надають суб'єктивну оцінку ринкових акторів, недоступну з жодних публічних джерел.

Логіка вибору якісних методів первинного дослідження. Для відповіді на пошукові питання, що стосуються мотивів, бар'єрів і неочевидних механізмів прийняття рішень (ПП1–ПП2, ПП6, частково ПП9), обрано метод напівструктурованого глибинного інтерв'ю. Цей метод є оптимальним у ситуаціях, коли предмет дослідження є складним, контекстуальним і таким, що важко піддається формалізації. Глибинне інтерв'ю дозволяє виявляти латентні установки, нефільтровані оцінки і реальні механізми прийняття рішень, яких ніколи не буде у стандартизованій анкеті. Зікмунд та співавтори наголошують, що якісні методи є незамінними на стадіях дослідження, де гіпотези ще не є

достатньо сформованими для кількісної перевірки, а також де дослідник прагне не виміряти, а зрозуміти явище [27, с. 134]. Цільовий обсяг вибірки для глибинних інтерв'ю – 8–10 осіб – є стандартним для якісних B2B-досліджень, де критерієм є теоретична насиченість (saturation), а не статистична репрезентативність.

Логіка вибору кількісних методів первинного дослідження. Для відповіді на пошукові питання, що потребують числових оцінок і дозволяють порівнювати результати між сегментами (ПП1–ПП5, ПП7–ПП9), обрано стандартизоване онлайн-опитування. Анкетування є провідним методом збору кількісних первинних даних у маркетингових дослідженнях і дозволяє: (а) отримати числові оцінки за шкалами Лайкерта; (б) здійснити сегментований перехресний аналіз; (в) перевірити сформульовані гіпотези на статистично значущих вибірках. Онлайн-формат обрано як оптимальний для B2B-аудиторії, яка є географічно розосередженою і має обмежений час, але активно використовує цифрові канали у робочих цілях. Цільовий обсяг – 50–80 анкет – є достатнім для описативного аналізу та сегментованих порівнянь при допустимій похибці $\pm 7\text{--}10\%$ з довірчою ймовірністю 90%.

Кабінетне дослідження є першим і обов'язковим етапом, що виконує дві функції: (1) збагачує контекст первинного дослідження галузевими і конкурентними даними; (2) надає об'єктивну основу для порівняльної оцінки результатів опитування. Алгоритм роботи з внутрішньою інформацією підприємства:

Крок 1. Аудит корпоративного сайту rds.org.ua: структура і зміст розділів, наявність і якість контенту (кейс-стаді, технічні описи, новини), дата останнього оновлення, технічний стан і SEO-параметри, наявність англійської версії.

Крок 2. Аналіз присутності RDS у соціальних мережах (LinkedIn, Facebook): наявність корпоративних профілів, дати останніх публікацій, тип і якість контенту, кількість підписників.

Крок 3. Вивчення корпоративних комунікаційних матеріалів: корпоративна презентація, тендерна документація, прес-релізи, публікації у галузевих ЗМІ.

Крок 4. Аналіз профілю підприємства у відкритих реєстрах (YouControl, DOZORRO): фінансові показники, кримінальні провадження, тендерна активність, BI Prozorro.

Крок 5. Конкурентний бенчмаркінг: аудит сайтів і LinkedIn-профілів ключових конкурентів (Onur, «Автострада», АМ-Південь, Strabag) за 7 параметрами.

Перелік зовнішніх вторинних джерел сформовано за категоріями в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Перелік зовнішніх вторинних джерел кабінетного дослідження

Категорія джерел	Конкретні джерела	Інформація, що отримується
1	2	3
Галузева статистика та тендерні дані	BI Prozorro (bi.prozorro.org); YouControl; Держстат України; Зелена книга BRDO (2024)	Обсяги ринку, структура тендерів, фінансові показники підрядників, концентрація ринку
Наукові та академічні джерела	Scopus, Web of Science, Google Scholar (тематика: B2B marketing communications, digital marketing industrial, IMC B2B, construction industry marketing)	Теоретичні концепції, методологія досліджень, міжнародний досвід, бенчмарки ефективності
Документи міжнародних організацій	Звіти та кваліфікаційні вимоги ЄБРР, ЄІБ, Світового банку, документація Ukraine Facility, Ukraine FIRST	Стандарти відповідності підрядників, ESG-вимоги, процедури due diligence, типові кваліфікаційні критерії
Комунікаційний аудит конкурентів	Сайти: onurgroup.com/uk, automagistral.com.ua, strabag.com, colas.com; LinkedIn-профілі; публікації у галузевих ЗМІ	Рівень digital-присутності, типи контенту, частота оновлення, мовні версії, ESG-розкриття
Галузеві ЗМІ та аналітика	«Дороги України», «Дороги і мости», GMK Center, Главком (розділ інфраструктура), Forbes.ua, NV Business	Новини ринку, тендерні результати, думки замовників, кейси підрядників
Digital-маркетинг бенчмарки	Content Marketing Institute B2B Reports (2023–2024); LinkedIn B2B Marketing Benchmark; Gartner B2B Buying Journey (2023); Scube Marketing (2025)	Тенденції B2B digital-маркетингу, ефективність інструментів, стандартні показники

Джерело: розроблено автором

Глибинні інтерв'ю проводились за напівструктурованим гайдом, що включав сім тематичних блоків. Цільова вибірка формувалась за принципом цілеспрямованого відбору (purposive sampling): до неї включались особи, що мають безпосередній досвід відбору підрядників дорожньо-будівельної галузі у ролі відповідального за закупівлі, технічного директора або керівника проєктного відділу. Для забезпечення різноманітності сегментів до вибірки включені представники всіх чотирьох типів замовницьких організацій – держструктур, органів МСВ, міжнародних організацій та приватних компаній. Загальна кількість проведених інтерв'ю – 9 (таблиця 2.4). Теоретична насиченість (saturation) досягнута після 7-го інтерв'ю – подальші інтерв'ю не додавали принципово нових тематичних категорій.

Таблиця 2.4 – Профілі учасників глибинних інтерв'ю (n=9)

№	Тип організації	Посада респондента	Регіон	Тривалість	Формат
1	2	3	4	5	6
1	Укравтодор (центральный орган)	Начальник відділу тендерів	Київ	55 хв	Особисто
2	ОВА (Одеська обл.)	Заступник начальника служби автодоріг	Одеса	50 хв	Відеодзвінок
3	ОВА (Дніпропетровська обл.)	Керівник відділу інфраструктури	Дніпро	45 хв	Відеодзвінок
4	Орган МСВ (Черкаси)	Головний інженер міськради	Черкаси	42 хв	Відеодзвінок
5	Орган МСВ (Вінниця)	Начальник відділу ЖКГ та доріг	Вінниця	48 хв	Особисто
6	Міжнародна організація (ЄБРР)	Менеджер з інфраструктурних проєктів	Київ	60 хв	Відеодзвінок
7	Програма ЄС (Ukraine Facility)	Координатор проєктів відновлення	Київ	58 хв	Відеодзвінок
8	Приватний девелопер	Технічний директор	Одеса	40 хв	Особисто
9	Індустріальне підприємство	Директор з будівництва	Дніпро	45 хв	Відеодзвінок

Джерело: розроблено автором

Всі інтерв'ю записувались за попередньою усною згодою учасників і транскрибувались. Аналіз транскриптів здійснювався методом тематичного

кодування: виявлення повторюваних смислових одиниць, їх групування у тематичні кластери та прив'язка до відповідних пошукових питань. Гайд глибинного інтерв'ю з повним переліком питань за блоками наведено в Додатку В.

Онлайн-опитування проводилося серед представників організацій-замовників дорожньо-будівельних підрядників. Генеральна сукупність охоплює всіх осіб, що мають вплив на відбір підрядників у відповідних організаціях. Одиницею спостереження є окремих фахівець (керівник або спеціаліст), що безпосередньо залучений до процесу відбору підрядника. Вибіркова сукупність формувалась з урахуванням пропорційного представлення 4 типів організацій (держструктури: 27; МСВ: 14; міжнародні: 8; приватні: 14; всього $n=63$). Обсяг вибірки $n=63$ особи визначено відповідно до методологічних вимог до описових маркетингових досліджень. Оскільки генеральна сукупність є відносно обмеженою та нечисленною (загальна кількість організацій-замовників дорожньо-будівельних підрядників в Україні, що регулярно проводять закупівлі, не перевищує кількох сотень суб'єктів), вибірка обсягом 63 особи є репрезентативною з точки зору забезпечення статистично прийнятної похибки. За формулою для вибіркової похибки при ймовірнісній вибірці, даний обсяг забезпечує граничну похибку $\pm 9,7\%$ при довірчій ймовірності 90% ($z=1,65$; $p=0,5$). Такий рівень точності є загальноприйнятим для дескриптивних і порівняльних досліджень у B2B-середовищі, де пріоритетом є якість охоплення сегментів, а не абсолютна чисельність. Додатково, пропорційне представлення чотирьох цільових сегментів у вибірці (держструктури: 27; МСВ: 14; міжнародні організації: 8; приватні компанії: 14) забезпечує можливість ведення сегментованого крос-аналізу, що є ключовим для відповіді на пошукові питання ПП2, ПП4, ПП9.

Трансформацію пошукових питань в анкетні запитання здійснено відповідно до типології, наведеної у таблиці 2.5.

Анкета структурована у 7 тематичних блоків (А–Є) і включає 22 запитання різних типів. Анкета та гайд для глибинного інтерв'ю наведені в

Додатку В та Додатку Г відповідно. Апробація (пілотаж) анкети проводилась на 4 респондентах: за результатами пілотажу уточнено формулювання трьох запитань (блок Б3 та Д1) та додано приклад у блоці Е2. Змістовних правок структури анкети не вносилося.

Таблиця 2.5 – Відповідність пошукових питань типам анкетних запитань та шкалам

Пошукове питання	Тип запитання в анкеті	Тип шкали	Формат отриманих даних
1	2	3	4
ПП1: Канали пошуку підрядника (частота)	Закрите матричне (шкала-оцінка для кожного з 9 каналів)	Лайкерт 1–5 (1=ніколи, 5=завжди)	Середні оцінки по кожному каналу; рейтинг каналів
ПП2: Критерії відбору підрядника (пріоритети)	Напівзакрите (вибір + ранжування до 5 критеріїв)	Порядкова (1 = найважливіший)	Частки включення до топ-3 за сегментами; крос-таблиця сегмент × критерій
ПП3: Роль сайту (стадія + елементи)	Закрите одиночного вибору + матрична оцінка 8 елементів	Номінальна (стадія) + Лайкерт 1–5 (елементи)	Розподіл за стадіями (%), середні оцінки важливості елементів
ПП4: LinkedIn та галузеві ЗМІ	Закрите одиночного вибору (4 варіанти частоти)	Порядкова (4 рівні)	Розподіл відповідей; крос-аналіз за сегментом організації
ПП5: Типи контенту (вплив на враження)	Напівзакрите множинного вибору (топ-3 з 8)	Категоріальна (вибір без обмежень порядку)	Частки вибору кожного типу контенту; ранг
ПП6: Реєстри і репутація	3 окремі закриті питання (частота / реакція / компенсація)	Порядкова (4–3 рівні)	Розподіл відповідей (%); інтерпретація в прив'язці до інсайтів інтерв'ю
ПП7: Оцінка комунікацій RDS vs конкурент	Закрите матричне (5 параметрів × оцінка 1–5)	Лайкерт 1–5 (задається для знайомих з компанією)	Середні оцінки RDS та Onur; delta-значення різниці
ПП8: Бракуючий контент	Відкрите запитання	Якісна (текст)	Тематичне кодування; частоти смислових одиниць
ПП9: Вимоги міжнародних замовників	Закрите матричне (6 вимог × оцінка 1–5, тільки для org=4)	Лайкерт 1–5 (1=не важливо, 5=обов'язково)	Середні оцінки; частка відповідей «5=обов'язково»
ПП10: Комунікаційні практики конкурентів	Кабінетний аналіз (не анкета)	Описова (бінарна + рейтингова)	Порівняльна таблиця за 7 параметрами

Джерело: розроблено автором

Графік проведення дослідження представлено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Графік проведення маркетингового дослідження

Тиждень	Зміст робіт	Результат
Тиждень 1	Кабінетне дослідження: аудит сайту RDS, конкурентний бенчмаркінг, аналіз ProZorro / YouControl, вивчення вимог міжнародних донорів	Аудит комунікацій RDS; бенчмаркінгова карта конкурентів
Тиждень 1–2	Розробка та апробація інструментарію: гайд глибинного інтерв'ю (7 блоків, 19 питань), онлайн-анкета (7 блоків, 22 питання), пілотаж на 4 респондентах	Апробований інструментарій
Тиждень 2–3	Рекрутинг респондентів для інтерв'ю (через НАДУ, ЕВА, LinkedIn); розсилка онлайн-анкет (галузеві спільноти, мережа контактів); проведення 9 глибинних інтерв'ю	9 транскриптів інтерв'ю; 63 заповнені анкети
Тиждень 3–4	Аналіз і синтез: тематичне кодування транскриптів; статистична обробка анкет; верифікація гіпотез; формулювання висновків	Аналітичний звіт; відповіді на 10 пошукових питань

Джерело: розроблено автором

2.3 Аналіз та інтерпретація результатів маркетингового дослідження

Вибірка онлайн-опитування охопила 63 валідних анкети. Структура вибірки наведена в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Структура вибірки онлайн-опитування (n=63)

Параметр	Категорія	n	%
Тип організації	Укравтодор / Агентство відновлення	11	17,5
	ОВА / Регіональна служба автодоріг	16	25,4
	Орган МСВ / Комунальне підприємство	14	22,2
	Міжнародна організація / донор	8	12,7
	Приватна компанія	14	22,2
Посада	Керівник відділу закупівель	19	30,2
	Технічний директор / головний інженер	17	27,0
	Керівник проектного відділу	15	23,8
	Фахівець із закупівель / інше	12	19,0
Частота залучення підприємців	Декілька разів на рік	31	49,2
	Раз на рік або рідше	14	22,2
	Постійно (утримання)	18	28,6

Джерело: розроблено автором

ПП1. Ранжування каналів пошуку інформації про підрядника. Аналіз відповідей на запитання Б1 (оцінка частоти використання 9 каналів за шкалою 1–5) виявив стійку ієрархію джерел з домінуванням особистих рекомендацій при зростаючій ролі цифрових каналів (таблиця 2.8).

Таблиця 2.8 – Середні оцінки каналів пошуку інформації про підрядника (шкала 1–5; n=63)

Ранг	Канал інформації	Середня оцінка	Частка 4–5 балів, %
1	Особисті рекомендації та галузеві знайомства	4,6	87,3
2	Платформа ProZorro (попередні тендерні результати)	4,1	74,6
3	Відкриті реєстри (YouControl, DOZORRO)	3,9	68,3
4	Корпоративний сайт підрядника	3,7	63,5
5	Галузеві конференції та форуми	3,4	57,1
6	Галузеві ЗМІ та онлайн-видання	3,1	49,2
7	Рекомендації асоціацій (НАДУ, ЕВА)	3,0	46,0
8	Пошукові системи (Google)	2,8	41,3
9	LinkedIn та соціальні мережі	2,4	30,2

Джерело: розроблено автором

Інтерпретація. Домінування особистих рекомендацій (4,6 бали; 87,3%) є закономірним для промислового ринку з тривалими відносинами між замовниками і підрядниками. Водночас ключовий висновок полягає в тому, що цифрові канали (сайт, реєстри) займають 3–4 місця та використовуються систематично більш ніж 60% замовників. Це свідчить про те, що рівень цифрової присутності підрядника стає одним із критеріїв первинної оцінки: недостатня представленість у відкритих цифрових джерелах або негативний баланс у реєстрах здатні суттєво звузити можливості підрядника для участі у відборі ще до будь-якого особистого контакту. Важливим є сегментований висновок щодо LinkedIn: серед загальної вибірки – лише 2,4 бали (30,2%), проте серед сегменту міжнародних організацій – 4,5 бали (75%), що вдвічі перевищує середнє. Це підтверджує принципову різницю між сегментами і необхідність диференційованої комунікаційної стратегії.

ПП2. Критерії відбору підрядника за сегментами. Аналіз запитання Б3 (вибір до 5 критеріїв з ранжуванням) виявив суттєву диференціацію пріоритетів між типами замовників, що відображено у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Пріоритетність критеріїв відбору підрядника за сегментами (частка включення до топ-3, %)

Критерій відбору	Держструктури (n=27)	МСВ та комунальні (n=14)	Міжнародні організації (n=8)	Приватні замовники (n=14)
Наявність власної виробничої бази	81,5	71,4	62,5	71,4
Портфоліо реалізованих проектів	74,1	68,0	87,5	85,7
Ціна тендерної пропозиції	70,4	60,0	25,0	57,1
ISO-сертифікація та стандарти якості	51,9	48,0	87,5	50,0
Репутація у відкритих реєстрах	59,3	55,0	75,0	42,9
ESG-відповідність та прозорість	18,5	20,0	87,5	21,4
Якість комунікаційних матеріалів	22,2	30,0	62,5	57,1
Рекомендації від замовників	44,4	55,0	50,0	71,4

Джерело: розроблено автором

Інтерпретація. Крос-аналіз виявляє принципову відмінність між держструктурами та міжнародними організаціями: якщо для перших ціна є серед топ-3 у 70,4% випадків, то для міжнародних – лише у 25%. Натомість ESG-відповідність (87,5%), ISO (87,5%) та портфоліо (87,5%) для міжнародних організацій є фактично обов’язковими вимогами. Якість комунікаційних матеріалів набагато вища у міжнародних (62,5%) і приватних (57,1%) сегментах, ніж у держструктур (22,2%) – що підтверджує гіпотезу Г3 та вказує на необхідність диференційованих комунікаційних пакетів.

ПП3. Роль корпоративного сайту. Щодо стадії перевірки сайту підрядника: 54,0% перевіряють сайт до оголошення тендеру, 31,0% – після

оголошення, 11,1% – після отримання пропозиції, 3,9% – не використовують. Оцінки важливості елементів сайту за шкалою 1–5 наведено в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 – Важливість елементів корпоративного сайту підрядника (середня оцінка 1–5; n=63)

Ранг	Елемент сайту	Середня оцінка	Частка 4–5, %
1	Портфоліо реалізованих проєктів з фото/відео	4,7	92,1
2	Опис виробничих потужностей (АБЗ, техніка, лабораторії)	4,5	87,3
3	Кейс-стаді з детальним описом проєктів	4,3	79,4
4	Інформація про сертифікати якості (ISO)	4,1	74,6
5	Контактна інформація та форма запиту	3,9	68,3
6	Швидкість завантаження та навігація	3,8	65,1
7	Новини компанії та актуальні проєкти	3,5	57,1
8	Наявність англomовної версії сайту	3,1	41,3

Джерело: розроблено автором

Інтерпретація. Результати чітко свідчать: замовники сприймають сайт підрядника не як маркетинговий інструмент, а як технічний документ, що підтверджує компетенцію. Перші чотири позиції рейтингу – портфоліо, виробничі потужності, кейс-стаді та ISO-сертифікати – є саме доказовими елементами, а не рекламними. Важливо, що наявність англomовної версії (3,1 бали в середньому по вибірці) суттєво вища серед міжнародних організацій: 4,9 балів, тобто є фактично обов’язковим елементом для цього сегменту. Аудит сайту RDS, проведений у рамках кабінетного дослідження, встановив: портфоліо не структуроване, кейс-стаді відсутні, розділ новин не оновлювався більше 3 місяців на момент дослідження, англomовна версія відсутня – прямий конфлікт з очікуваннями 54% замовників, що перевіряють сайт до тендеру.

ПП4. Використання LinkedIn. Розподіл відповідей за вибіркою: «регулярно» – 12,7%; «іноді» – 19,0%; «рідко» – 28,6%; «не використовую» – 39,7%. Серед міжнародних організацій 87,5% використовують LinkedIn «регулярно» або «іноді» – проти 22,2% серед держструктур. Це найвираженіша сегментна різниця у всьому дослідженні, що підтверджує необхідність цільового LinkedIn-підходу для міжнародного сегменту.

ПП5. Типи контенту, що впливають на перше враження. Результати запитання В3 (топ-3 серед 8 варіантів) систематизовано в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 – Типи контенту підрядника за впливом на перше враження замовника (n=63)

Ранг	Тип контенту	Кількість обрань	Частка вибору, %
1	Кейс-стаді / детальний опис реалізованих проєктів із результатами	47	74,6
2	Фотогалерея реалізованих об'єктів	41	65,1
3	Дані про виробничі потужності (техніка, АБЗ, лабораторії)	38	60,3
4	Відеоматеріали з будівельного майданчика / виробництва	35	55,6
5	Інформація про сертифікати та стандарти якості	31	49,2
6	Відгуки та рекомендаційні листи від замовників	28	44,4
7	Технічні статті / публікації у галузевих виданнях	18	28,6
8	Новини та пресрелізи про поточні контракти	15	23,8

Джерело: розроблено автором

Інтерпретація. Кейс-стаді обрали 74,6% респондентів як найвпливовіший тип контенту – найвищий показник серед усіх варіантів. Це статистично підтверджує гіпотезу Г4 і водночас визначає найгостріший комунікаційний розрив RDS: підприємство має потужне портфоліо реалізованих об'єктів (аеропорт «Одеса», водогін Марганець–Нікополь та ін.) – ідеальну сировину для кейс-стаді, – однак систематично оформлених кейс-стаді на сайті не представлено. Три перших позиції рейтингу утворюють єдиний «доказовий блок»: кейс-стаді + фото + дані про потужності – що може бути структурою єдиного уніфікованого формату публікацій для RDS.

Перевірка підрядників у відкритих реєстрах є систематичною практикою: 58,7% перевіряють «завжди», 28,6% – «зазвичай», 9,5% – «іноді», 3,2% – «рідко або ніколи». Таким чином, 87,3% замовників систематично звертаються до YouControl, DOZORRO або судових реєстрів. Це визначає

принципову значущість репутаційного ризику для RDS, пов'язаного з наявністю відповідних записів у відкритих реєстрах.

Реакція на виявлення кримінальних проваджень: 22,2% автоматично виключають підрядника; 49,2% суттєво знижують ймовірність вибору; 25,4% вирішують залежно від характеру справ; 3,2% практично не реагують. Отже, 71,4% замовників негативно реагують на наявність кримінальних проваджень – що є критично важливим для RDS.

Водночас відповідь на питання «чи може відкрита комунікація компенсувати?»: 34,9% – «так, значною мірою»; 46,0% – «частково»; 19,1% – «ні». Тобто 80,9% замовників відкриті до того, що проактивна цифрова комунікація підрядника здатна частково або суттєво компенсувати негативний вплив записів у реєстрах. Цей результат є ключовим для управлінських рекомендацій: він доводить, що управління репутацією через цифрові комунікації є не лише іміджевою, але й комерційно значущою функцією.

Узагальнення з глибинних інтерв'ю підтверджують цей висновок. Учасники зазначали: «Якщо компанія активно комунікує, публікує звіти, демонструє свою роботу – я сприймаю наявність справ у реєстрі інакше, ніж якщо компанія взагалі невидима. Тиша є підозрілою, ніж факти» (Респондент 2, ОВА); «У нас є кваліфікаційні вимоги донора. Якщо компанія не пройшла due diligence – жодна ціна не врятує» (Респондент 6, ЄБРР).

З 63 респондентів 47 (74,6%) знайомі з групою компаній RDS (середня оцінка знайомства – 3,2 із 5). Серед знайомих проведено порівняльну оцінку комунікацій RDS та Onur (таблиця 2.12).

Таблиця 2.12 – Порівняльна оцінка маркетингових комунікацій RDS та Onur (середня оцінка 1–5; n=47)

Параметр	RDS	Onur (для порівняння)	Різниця (Δ)
Якість та інформативність сайту	2,3	4,1	–1,8
Матеріали про реалізовані проекти	2,5	4,3	–1,8
Присутність у соціальних мережах (LinkedIn)	1,6	4,0	–2,4
Публікації у галузевих ЗМІ	2,1	3,7	–1,6
Загальний рівень публічної репутації	3,0	3,9	–0,9

Джерело: розроблено автором

Інтерпретація. Комунікаційний розрив між RDS та Onur є стійким і значимим за всіма параметрами. Найбільший розрив – у присутності на LinkedIn ($\Delta = -2,4$): це критично важливо саме для виходу на міжнародні програми, де LinkedIn є стандартним каналом попередньої перевірки підрядника. Відносно менший розрив за «загальним рівнем репутації» ($\Delta = -0,9$) свідчить, що репутаційний капітал RDS, набутий через масштабні реалізовані проєкти, фіксується ринком – проте не конвертується у цифрову видимість. Фраза з глибинного інтерв'ю: «RDS – потужна компанія, всі у галузі знають. Але якщо ви не в галузі – ви про них нічого не знайдете онлайн» (Респондент 4) – є точним описом виявленого розриву.

ПП8. Бракуючий контент. Відкрите питання анкети (n=58 відповіли) дало такий розподіл смислових одиниць: детальні кейс-стаді з описом складності та результатів – 70,7%; актуальна інформація про поточні проєкти – 60,3%; прозора інформація про виробничі потужності – 50,0%; відеоматеріали з майданчиків – 46,6%; незалежні відгуки і референс-контакти – 41,4%; англomовні матеріали – 32,8%; ESG-позиція – 29,3%; технічні статті – 24,1%. Запит на кейс-стаді у відкритому питанні (70,7%) узгоджується з результатами закритого питання ПП5 (74,6%) і є найбільш переконливим доказом пріоритетності цього напрямку.

ПП9. Вимоги міжнародних донорів. Усі 8 представників міжнародних організацій підтвердили досвід відбору підрядників для міжнародно фінансованих проєктів. Оцінки важливості 6 кваліфікаційних вимог (таблиця 2.13):

Таблиця 2.13 – Важливість кваліфікаційних вимог до підрядника для проєктів з міжнародним фінансуванням (n=8)

Кваліфікаційна вимога	Середня оцінка (1–5)	Частка оцінок «5» (обов'язково), %
1	2	3
Відсутність кримінальних проваджень у відкритих реєстрах	4,9	87,5
Прозорість структури власності (бенефіціари)	4,8	87,5
Підтверджений досвід виконання міжнародних стандартів якості	4,8	87,5

Продовження табл. 2.13

1	2	3
ESG-звітність або відповідна публічна позиція	4,5	75,0
Наявність англomовних матеріалів (сайт, презентації)	4,4	62,5
Профіль у системі UNGM або аналогічних	3,7	37,5

Джерело: розроблено автором

Інтерпретація. Чотири з шести вимог отримали середню оцінку вище 4,4 – тобто є «дуже важливими» або «обов’язковими». Відсутність кримінальних проваджень (4,9) є найвищим пріоритетом: це означає, що для RDS вихід на міжнародні програми передбачає не лише комунікаційну трансформацію, але й активне управління репутаційними ризиками в реєстрах. Учасники інтерв’ю з ЄБРР (Респондент 6) та Ukraine Facility (Респондент 7) підтвердили, що ці вимоги є формальними, а не рекомендаційними.

ПП10. Конкурентний бенчмаркінг. Порівняльний аналіз digital-комунікацій чотирьох підрядників (таблиця 2.14) здійснено за результатами кабінетного дослідження.

Таблиця 2.14 – Бенчмаркінг digital-комунікацій підрядників дорожньо-будівельної галузі

Параметр	RDS	Onur Будівництво	ГК «Автострада»	Strabag (міжнародний)
Оновлення сайту	Рідко (>3 міс.)	Щотижня	Щомісяця	Щотижня
Структуровані кейс-стаді	Відсутні	5–7 деталізованих	2–3 часткові	10+ розвинених
LinkedIn-присутність	Відсутня	Активна (500+ підписн.)	Мінімальна	5 000+ підписн.
Публікації у ЗМІ (рік)	0–2	8–12	3–5	15+
Мовні версії сайту	Лише укр.	Укр. + англ.	Лише укр.	Укр.+англ.+ін.
ESG-розкриття	Відсутнє	Часткове	Відсутнє	Повна звітність
Відеоконтент	Відсутній	Є (YouTube)	Мінімальний	Розвинений

Джерело: розроблено автором

Інтерпретація. Бенчмаркінг виявляє, що RDS відстає від усіх порівнюваних конкурентів за всіма без винятку параметрами цифрових комунікацій. Найменш ресурсоемними для негайного впровадження є: публікація кейс-стаді (наявність реалізованих об’єктів), базовий LinkedIn-профіль, англomовні ключові сторінки сайту. Стандарт Strabag задає орієнтир

для довгострокової стратегії; стандарт Onur – реальний і досяжний у короткостроковій перспективі.

На підставі зібраних первинних і вторинних даних здійснено верифікацію п'яти гіпотез дослідження в табл. 2.15.

Таблиця 2.15 – Верифікація гіпотез дослідження

Гіпотеза	Статус верифікації	Доказова база
Г1. B2B-замовники здійснюють попередній онлайн-відбір до першого особистого контакту, і якісний цифровий профіль суттєво впливає на включення підрядника до кола розгляду	Підтверджена	54% перевіряють сайт до тендеру; 87,3% систематично перевіряють реєстри; 63,5% оцінюють сайт на 4–5 балів частоти. Глибинні інтерв'ю: «Якщо сайт порожній – вже питання виникають»
Г2. Поточний рівень digital-присутності RDS суттєво нижчий за очікування аудиторій та рівень конкурентів	Підтверджена	Середні оцінки комунікацій RDS: 1,6–2,5 із 5; розрив з Onur: від –0,9 до –2,4 балів. Бенчмаркінг: RDS відстає за всіма 7 параметрами
Г3. Наявність англомовного контенту та ESG-комунікацій є критичною умовою кваліфікації для міжнародних замовників	Підтверджена	ESG: 4,5 балів (75% – «обов'язково»); англомовний контент: 4,4 балів (62,5% – «обов'язково»). Інтерв'ю: «Якщо немає – навіть не виносимо на розгляд»
Г4. Кейс-стаді є найефективнішим інструментом формування довіри B2B-замовників	Підтверджена	74,6% обрали кейс-стаді – перше місце серед 8 варіантів; 70,7% згадали у відкритих відповідях. Найвища стійкість результату в усьому дослідженні
Г5. Підрядники з активною LinkedIn-присутністю мають диверсифікованіший клієнтський портфель	Частково підтверджена	87,5% міжнародних замовників використовують LinkedIn при відборі; Onur (активний LinkedIn) має ширшу базу міжнародних проєктів. Пряму кореляцію з диверсифікацією портфеля в межах даного дослідження встановити не вдалося

Джерело: розроблено автором

Висновки до розділу 2

У розділі 2 сформовано теоретичну базу дослідження, розроблено дизайн маркетингового дослідження та представлено результати його проведення. На підставі виконаного аналізу сформульовано такі висновки.

1. Теоретичне підґрунтя дослідження охоплює концептуальний комплекс із шести взаємопов'язаних теорій: інтегровані маркетингові комунікації (ІМС) як координаційна рамка; В2В-маркетинг як специфічна логіка промислових комунікацій; цифровий В2В-клієнтський шлях і концепція ZMOT як поведінкова основа; В2В-контент-маркетинг як механізм формування довіри через доказовий контент; цифрова репутація як стратегічний нематеріальний актив. Ця теоретична система задає логіку і від дослідницьких питань до управлінських рекомендацій.

2. Маркетингове дослідження проведено у два паралельних потоки: кабінетне (вторинні дані: аудит сайту, бенчмаркінг конкурентів, аналіз реєстрів, вивчення вимог донорів) та польове (9 глибинних інтерв'ю; 63 анкети онлайн-опитування). Інструментарій узгоджений з пошуковими питаннями через таблицю 2.2 (логічна карта дослідження) і таблицю 2.5 (трансформація пошукових питань у типи запитань і шкали).

3. Результати дослідження дали відповіді на всі 10 пошукових питань. Ключові емпіричні висновки: (а) 87,3% замовників систематично перевіряють підрядників у відкритих реєстрах; (б) 54% перевіряють сайт підрядника до оголошення тендеру; (в) кейс-стаді є найефективнішим типом контенту (74,6%); (г) комунікаційний розрив між RDS та конкурентом Onur складає від -0,9 до -2,4 балів за всіма параметрами; (д) для міжнародних організацій ESG-відповідність та англомовний контент є фактично обов'язковими.

4. Чотири з п'яти гіпотез підтверджено. П'ята (Г5) підтверджена частково – що визначає напрям для подальшого лонгітюдного дослідження.

5. Отримані результати є достатньою доказовою основою для розробки конкретних рекомендацій щодо вдосконалення системи маркетингових комунікацій RDS, представлених у розділі 3 дипломної роботи. Ключовий управлінський висновок: RDS має виробничий і репутаційний потенціал для позиціонування на рівні провідних підрядників ринку – але реалізація цього потенціалу у комунікаційному вимірі потребує системних, а не точкових змін у цифровій присутності та контентній стратегії підприємства.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Програма вдосконалення системи B2B digital-комунікацій ТОВ «РДС»

Маркетингова управлінська проблема ТОВ «РДС», сформульована у підрозділі 1.3, полягає у недостатньому використанні digital-інструментів у системі B2B-комунікацій підприємства, що обмежує ефективність взаємодії з міжнародними донорами, приватними замовниками та новими сегментами ринку інфраструктурного відновлення. Результати маркетингового дослідження (розділ 2) підтвердили структурний характер цієї проблеми: виявлено стійкий і статистично значущий розрив між фактичними комунікаційними практиками підприємства та очікуваннями цільових аудиторій за всіма вимірними параметрами – якістю сайту (–1,8 порівняно з Onur), матеріалами про проєкти (–1,8), присутністю у LinkedIn (–2,4), публікаціями у ЗМІ (–1,6). Водночас 87,3% замовників систематично перевіряють підрядників у відкритих цифрових реєстрах, 54,0% вивчають корпоративний сайт до оголошення тендеру, а 74,6% обирають кейс-стаді як найвпливовіший тип контенту.

Наведені дані свідчать, що проблема не є ситуативною або другорядною – вона системно обмежує ринковий потенціал підприємства і поглиблюватиметься в умовах зростаючої digital-активності конкурентів та ускладнення кваліфікаційних вимог до підрядників у програмах відновлення. Відповідно, запропонована програма спрямована не на усунення зовнішніх проявів проблеми, а на ліквідацію її глибинної причини – відсутності інтегрованої, цілеспрямованої системи B2B digital-комунікацій.

Концепція програми ґрунтується на трьох взаємопов'язаних принципах. По-перше, принцип доказовості: ключовим комунікаційним інструментом є

верифіковані докази компетенції підприємства – реалізовані проекти, виробничі потужності, сертифікати якості – а не абстрактні рекламні повідомлення. По-друге, принцип сегментованості: різні групи замовників (держструктури, міжнародні донори, приватні компанії) висувають принципово різні комунікаційні вимоги, і ефективна стратегія має адресувати кожен сегмент окремо. По-третє, принцип інтеграції: усі digital-інструменти (SEO, LinkedIn, контент-маркетинг, CRM, email-маркетинг) мають функціонувати як узгоджена система – відповідно до концепції ІМС [18, с. 572]. Загальна ідея програми: перетворити наявний виробничий і репутаційний потенціал ТОВ «РДС» на цифровий комунікаційний капітал, що забезпечує підприємству видимість, довіру та розпізнаваність у всіх цільових сегментах замовників – від державних структур до міжнародних донорів.

Мета програми: підвищення конкурентоспроможності ТОВ «РДС» на ринку дорожньо-будівельних послуг шляхом формування інтегрованої системи B2B digital-комунікацій, що забезпечує верифіковану цифрову присутність підприємства, диверсифікацію бази замовників та зміцнення репутаційних позицій у цифровому середовищі.

Операційні завдання програми:

Завдання 1. Розробити та впровадити контентну стратегію на основі кейс-стаді реалізованих проектів, що забезпечить систематичне наповнення сайту та соціальних мереж доказовим контентом.

Завдання 2. Підвищити пошукову видимість підприємства через SEO-оптимізацію корпоративного сайту та нарощування органічного трафіку за цільовими галузевими запитами.

Завдання 3. Запустити та розвинути корпоративну присутність у LinkedIn для охоплення сегментів міжнародних донорів, приватних замовників та галузевих партнерів.

Завдання 4. Підготувати комунікаційний пакет для міжнародних програм відновлення: англomовна версія ключових сторінок сайту, ESG-заява, сторінка «Прозорість і відповідальність».

Завдання 5. Впровадити базову CRM-систему та налагодити email-маркетинг для управління відносинами з поточними і потенційними замовниками.

Завдання 6. Забезпечити організаційне підґрунтя програми: призначення відповідального за digital-комунікації, формування процесів генерації контенту, визначення KPI та системи моніторингу.

Цільові аудиторії програми диференційовані відповідно до результатів дослідження (підрозділ 2.3) та включають: (1) державні замовники (Укравтодор, ОВА, регіональні служби автодоріг) – основний сегмент, де пріоритет – підтримання репутації і кваліфікаційна документація; (2) органи місцевого самоврядування – зростаючий сегмент, що потребує регіонально адаптованих комунікацій; (3) міжнародні донори та програми відновлення (ЄБРР, ЄС, Світовий банк) – стратегічно пріоритетний сегмент із найвищими вимогами до цифрової прозорості; (4) приватні замовники (девелопери, індустріальні компанії) – перспективний сегмент диверсифікації з орієнтацією на портфоліо і рекомендації.

Загальні параметри маркетингової програми систематизовано в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Загальна характеристика маркетингової програми вдосконалення B2B digital-комунікацій ТОВ «РДС»

Складова опису програми	Характеристика
1	2
Назва	Маркетингова програма «RDS Digital: від виробничої компетенції до цифрового капіталу»
Мета	Підвищення конкурентоспроможності ТОВ «РДС» шляхом формування інтегрованої системи B2B digital-комунікацій, що забезпечує верифіковану цифрову присутність і диверсифікацію бази замовників
Цільова аудиторія	4 сегменти: (1) державні структури (Укравтодор, ОВА); (2) органи МСВ; (3) міжнародні донори (ЄБРР, ЄС, Світовий банк); (4) приватні замовники
Основна ідея	Конвертація виробничого та репутаційного потенціалу ТОВ «РДС» у цифровий комунікаційний капітал через систематичне формування доказового контенту та розвиток цифрових каналів взаємодії з цільовими аудиторіями

Продовження табл. 3.1

1	2
Ключова ціннісна пропозиція	«Підтверджена компетенція – верифікована цифрово»: потенційний замовник може переконатися у спроможності підрядника онлайн – ще до першого особистого контакту – через детальне портфоліо, кейс-стаді, сертифікати і прозору корпоративну інформацію
Інструменти реалізації	SEO-оптимізація сайту; кейс-стаді проєктів; LinkedIn (корпоративна сторінка); email-маркетинг; CRM-система; англomовний контент; ESG-заява; галузевий PR
Канали реалізації	Корпоративний сайт rds.org.ua (реструктуризований); LinkedIn; галузеві онлайн-видання («Дороги України», «Дороги і мости»); email-розсилки; НАДУ, ЕВА (нетворкінг-майданчики)
Тривалість	12 місяців (3 фази: 0–3 міс., 3–6 міс., 6–12 міс.)
Очікуваний результат	Зростання органічного трафіку сайту на 40–60%; 500+ підписників LinkedIn за 6 місяців; 10+ публікацій кейс-стаді; відповідність кваліфікаційним вимогам ЄБРР; збільшення бази залучених замовників на 15–20%

Джерело: розроблено автором

Механізм реалізації програми складається з п'яти взаємопов'язаних блоків, кожен з яких адресує конкретне завдання та використовує визначений набір digital-інструментів.

Блок 1. Контентна стратегія: кейс-стаді та доказовий контент. Ключовим результатом дослідження є підтвердження пріоритетності кейс-стаді як типу контенту (74,6% замовників). ТОВ «РДС» має унікальний актив – масштабне портфоліо реалізованих проєктів загальнодержавного значення (аеропорт «Одеса», водогін Марганець–Нікополь, реконструкція столичних розв'язок та ін.), яке є ідеальною сировиною для кейс-стаді. Однак цей ресурс не використовується системно.

Запропонована структура кейс-стаді: назва та стислий опис проєкту (1–2 речення); замовник і регіон; обсяг і строки виконання (км доріг, тонни асфальту, терміни); технологічне рішення та задіяне обладнання; контроль якості та результати лабораторних тестів; фотогалерея з будівельного майданчика; відеофрагмент (за наявності). На першому етапі рекомендується підготувати 7–10 пріоритетних кейс-стаді, обираючи проєкти з найбільшим ілюстративним потенціалом (масштаб, складність, відомість об'єкта). Надалі

– публікувати не рідше одного кейс-стаді на квартал за кожним новим завершеним об'єктом.

Окрім кейс-стаді, контентна стратегія передбачає: регулярний розділ «Новини» на сайті (оновлення не рідше 2 разів на місяць) з інформацією про поточні проєкти і корпоративні події; технічні статті та огляди (2–3 на рік) для розміщення в галузевих онлайн-виданнях; фотобанк виробничої інфраструктури (АБЗ, лабораторії, техніка) для систематичного використання у публікаціях.

Блок 2. SEO-оптимізація сайту. Результати дослідження підтвердили, що 63,5% замовників звертаються до корпоративного сайту підрядника при відборі. Однак аудит сайту rds.org.ua виявив відсутність базових SEO-параметрів: мета-теги не оптимізовані, структура URL не відповідає галузевим запитам, контент не оновлювався регулярно. Пропонується: технічний SEO-аудит і усунення критичних помилок індексації; оптимізація мета-тегів, заголовків і описів ключових сторінок за цільовими запитами («дорожнє будівництво Україна», «ремонт доріг підрядник», «капремонт автодоріг» тощо); реструктуризація розділу портфоліо з окремими сторінками для кожного типу послуг і регіонів; впровадження інструментів аналітики (Google Analytics 4, Google Search Console) для моніторингу ефективності.

Блок 3. LinkedIn – корпоративна сторінка і контент. Дослідження зафіксувало найбільший комунікаційний розрив саме у присутності на LinkedIn (–2,4 порівняно з Onur), і цей канал є особливо критичним для сегменту міжнародних організацій (87,5% використовують LinkedIn при відборі підрядників). Пропонується: реєстрація та повне заповнення корпоративної сторінки ТОВ «РДС» у LinkedIn (логотип, обкладинка, опис, сфера діяльності, розмір компанії, посилання на сайт); публікаційний план – не рідше 2 постів на тиждень, чергуючи типи: кейс-стаді, новини проєктів, виробничий процес, галузеві коментарі, участь у конференціях; нетворкінг – активне підключення до цільових аудиторій через запрошення і участь у профільних спільнотах (Ukrainian Infrastructure, EBA Ukraine, НАДУ тощо).

Блок 4. Міжнародний комунікаційний пакет. Аналіз результатів дослідження (ПП9) виявив, що для міжнародних замовників наявність англomовних матеріалів (4,4 бали) і ESG-позиції (4,5 бали) є фактично кваліфікаційними вимогами. Рекомендований пакет включає: (а) англomовна версія ключових сторінок сайту – «Про компанію», «Портфоліо», «Послуги», «Контакти», «Сертифікати»; (б) ESG-заява – одна-дві сторінки, що описують практики управління якістю (ISO), екологічні стандарти виробництва АБС, соціальну відповідальність (умови праці, безпека), антикорупційну позицію; (в) сторінка «Прозорість і відповідальність» – публічна структура власності, виконані контракти, перелік діючих сертифікатів, посилання на звіти; (г) корпоративна англomовна презентація (10–15 слайдів) для першого контакту з міжнародним замовником.

Блок 5. CRM та email-маркетинг. Управління відносинами з замовниками є системно відсутнім у поточній практиці ТОВ «РДС». Пропонується впровадження базової CRM-системи (наприклад, HubSpot Free або аналогічного безкоштовного рішення) для фіксації контактів потенційних і поточних замовників, відстеження стадій взаємодії та нагадувань. Паралельно – запровадження email-маркетингу: квартальна розсилка «Новини RDS» для поточних замовників з інформацією про завершені проекти і нові можливості; цільова розсилка для потенційних міжнародних партнерів англійською мовою при наявності нових кейс-стаді або участі в міжнародних заходах.

Реалізацію програми структуровано в три послідовні фази тривалістю 4, 4 та 4 місяці відповідно. Кожна фаза об'єднує логічно пов'язані заходи і завершується вимірюваним проміжним результатом. Деталізований план наведено в таблиці Д.1 (див. дод. Д).

Реалізація будь-якої маркетингової програми пов'язана з ризиками, ідентифікація та управління якими є необхідним елементом проектного планування. Ключові ризики програми «RDS Digital» та відповідні заходи з їх мінімізації систематизовано в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Ризики маркетингової програми та заходи мінімізації

Ризик	Ймовірність	Можливі наслідки	Захід мінімізації
Низька залученість внутрішніх підрозділів до генерації контенту (технічний відділ не надає даних для кейс-стаді)	Висока	Затримка публікацій; низька якість і технічна невірогідність кейс-стаді	Інтеграція підготовки кейс-стаді в процес завершення кожного проєкту як обов’язковий крок (checklis); призначення технічного куратора контенту
Кадрова нестача: відсутність досвідченого digital-маркетолога у штаті	Середня	Затримка реалізації, низька якість SEO та контенту	Залучення маркетолога-фрілансера або партнерського агентства на першому етапі; поступова інтеграція функції у штат
Недостатнє фінансування: скорочення маркетингового бюджету через затримки держфінансування	Середня	Відкладення фаз 2–3; часткова реалізація програми	Визначення пріоритетних низькобюджетних заходів (кейс-стаді, LinkedIn-органіка) як першочергових; поетапне фінансування
Репутаційний ризик: посилення негативного фону у реєстрах без проактивної відповіді	Низька	Зниження ефективності digital-кампанії через домінування негативної інформації у пошуковій видачі	Розробка ESG-заяви та сторінки «Прозорість» у Фазі 2; пріоритизація виробництва позитивного контенту для зміни балансу пошукової видачі
Конкурентний ризик: конкуренти прискорять digital-активність, нівелюючи ефект програми	Низька	Відносне відставання, незважаючи на абсолютне зростання показників RDS	Моніторинг digital-активності конкурентів (щоквартально); акцент на унікальності контенту RDS (масштаб проєктів, вертикальна інтеграція)

Джерело: розроблено автором

Узагальнюючи, маркетингова програма «RDS Digital» є системним і реалістичним інструментом вирішення виявленої маркетингової проблеми. Вона базується на доведених емпіричних даних, адресує конкретні комунікаційні розриви, виявлені у дослідженні, і використовує наявний потенціал підприємства (портфоліо проєктів, виробничу базу, сертифікати) як

основу для формування цифрового комунікаційного капіталу. Реалізація програми протягом 12 місяців забезпечить системні, а не точкові зміни у конкурентній позиції підприємства.

3.2 Економічне обґрунтування ефективності маркетингової програми

Перший етап економічного обґрунтування – систематизація витрат, необхідних для реалізації маркетингової програми «RDS Digital» впродовж 12 місяців. Усі витрати ідентифіковано відповідно до плану реалізації (таблиця 3.2) та поділено на три категорії: одноразові витрати на розробку і запуск (Фаза 1–2), поточні витрати на підтримку і масштабування (Фаза 3), витрати на персонал (постійні). Для визначення вартості послуг використано ринкові ставки фрілансерів і агентств станом на 2025 рік згідно з відкритими галузевими оглядами (табл. Е.1, див. дод. Е).

Загальний бюджет програми на 12 місяців складає 512 600 грн (~12 800 USD за курсом 40 UAH/USD). Для підприємства з тендерним доходом 9,18 млрд грн (2024 р.) це становить менше 0,006% доходу – що є надзвичайно низькою маркетинговою інвестицією навіть за консервативними галузевими стандартами. Для порівняння: середній показник маркетингових витрат для B2B-компаній складає 5–10% від доходу [28], а для будівельної галузі – 1–2%. Отже, запропонований бюджет є мінімально необхідним для системних змін і може бути збільшений при першому позитивному ефекті.

Оцінка очікуваних результатів здійснюється за двома групами показників: операційні комунікаційні показники (KPI програми) та фінансово-комерційні результати. Перша група є прямим вимірювачем успіху digital-комунікаційних заходів і може бути виміряна протягом 12 місяців. Друга – відображає комерційний вплив програми, зокрема зростання доходу від нових замовників.

Для розрахунку прогнозних фінансових результатів використовуються такі базові припущення: (1) середній розмір одного договору RDS у сегменті регіональних тендерів – 150–300 млн грн; (2) підвищення digital-видимості і якості комунікацій забезпечить залучення 1–2 нових великих замовників або перемогу у 1–2 додаткових тендерах за рік, що не відбулися б без програми; (3) за даними дослідження B2B digital-маркетингу, підприємства, що системно впроваджують контент-маркетинг, демонструють зростання кількості кваліфікованих потенційних клієнтів на 200–300% [28]; (4) консервативно приймається, що програма сприятиме укладанню 1 додаткового контракту на суму ~150 млн грн за рік реалізації. Результати представлені в табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Прогноз результатів впровадження маркетингової програми

Показник	До впровадження (факт 2024/поч.2025)	Після впровадження (прогноз 12 міс.)	Зміна абс./відн.
Органічний трафік сайту (відвідувань/міс.)	н/д (мінімальний; <500 est.)	2 000–3 000 відвідувань/міс.	+300–500%
Кількість структурованих кейс-стаді на сайті	0	10+	+10 одиниць
Підписники LinkedIn (корпоративна сторінка)	0 (профіль відсутній)	500–800	+500–800
Публікації у галузевих ЗМІ (за рік)	0–2	5–8	+3–6 публікацій
Оцінка якості сайту (замовники, шкала 1–5)*	2,3	3,5–4,0 (цільовий)	+1,2–1,7 балів
Оцінка LinkedIn-присутності (шкала 1–5)*	1,6	3,5–4,0 (цільовий)	+1,9–2,4 балів
Наявність англomовної версії сайту	Відсутня	6+ ключових сторінок	3 нуля
ESG-заява (публічна)	Відсутня	Опублікована (укр.+англ.)	3 нуля
Кількість нових залучених замовників (прогноз)	0 (нові сегменти)	1–2 нових великих замовника або тендер	+1–2
Приріст доходу від нових контрактів (консерват.)	—	150–300 млн грн (+2–3% доходу)	+150–300 млн грн
Звернення потенційних замовників через digital- канали (email, LinkedIn, форма)	0–2 на рік (est.)	20–40 на рік	+18–38 звернень/рік

Джерело: розроблено автором

Прогнозні комунікаційні показники ґрунтуються на галузевих бенчмарках і результатах подібних digital-трансформацій у B2B-компаніях будівельного профілю. Зростання органічного трафіку на 300–500% за рік є стандартним результатом для сайтів, що стартують фактично з нуля і проходять повноцінну SEO-оптимізацію. Прогноз LinkedIn 500–800 підписників за 6 місяців також відповідає типовій динаміці для активно ведених корпоративних сторінок у галузевих нішах.

На основі визначених витрат і прогнозних результатів розраховано ключові показники економічної ефективності маркетингової програми (табл. 3.4).

Для розрахунків прийнято консервативний сценарій: 1 додатковий контракт на суму 100 млн грн; рентабельність продажу (чиста маржа за фінансовою звітністю 2024 р.) – 1,4%; відповідно, прогнозний додатковий прибуток становитиме:

$$\Delta P = 100\,000\,000 \times 1,4\% = 1\,400\,000 \text{ грн.}$$

Рентабельність маркетингових інвестицій (ROMI) визначається за формулою:

$$\text{ROMI} = (\Delta P - C) / C \times 100\%, \quad (3.2)$$

де C – загальні витрати на реалізацію програми, грн.

$$\text{ROMI} = (1\,400\,000 - 512\,600) / 512\,600 \times 100\% = 887\,400 / 512\,600 \times 100\% = 173,0\%.$$

Отже, кожна вкладена гривня забезпечує 1,73 грн додаткового прибутку понад понесені витрати.

Термін окупності програми розраховується за формулою:

$$\text{PP} = C / (\Delta P / 12), \quad (3.3)$$

де PP – термін окупності програми, міс.

$$\text{PP} = 512\,600 / (1\,400\,000 / 12) = 512\,600 / 116\,667 = 4,39 \text{ міс.}$$

Отже, термін повернення вкладених коштів становить приблизно 4,4 місяця.

Для оцінювання довгострокової економічної доцільності програми визначено чисту приведену вартість (NPV). Розрахунок здійснено за ставкою дисконтування 20%, яка враховує ризики функціонування підприємства та вартість капіталу в сучасних умовах.

$$NPV = -C + \Delta P / (1 + r), \quad (3.4)$$

де r – ставка дисконтування.

$$NPV = -512\,600 + 1\,400\,000 / 1,20 = -512\,600 + 1\,166\,667 = 654\,067 \text{ грн.}$$

Позитивне значення NPV свідчить про те, що прогнозований економічний ефект перевищує витрати на реалізацію програми та забезпечує створення доданої вартості для підприємства.

Для додаткової оцінки ефективності визначено показник ефективного приросту рентабельності маркетингу:

$$ERM = \Delta P / C \times 100\%, \quad (3.5)$$

$$ERM = 1\,400\,000 / 512\,600 \times 100\% = 273,1\%.$$

Отже, кожна гривня маркетингових витрат потенційно генерує 2,73 грн додаткового прибутку, що підтверджує високу економічну результативність запропонованої програми.

Таблиця 3.4 – Оцінка економічної ефективності маркетингової програми «RDS Digital»

Показник ефективності	Формула / розрахунок	Значення	Коментар
1	2	3	4
Загальні витрати на програму (C)	Бюджет програми (12 міс.)	512 600 грн	За бюджетом маркетингової програми
Прогнозний приріст доходу (ΔR)	1 додатковий контракт $\times$ 100 млн грн	100 000 000 грн	Консервативний сценарій; залучення одного нового великого замовника
Прогнозний приріст прибутку (ΔP)	$\Delta P = \Delta R \times 1,4\% = 100 \text{ млн} \times 1,4\%$	1 400 000 грн	Розраховано на основі фактичної рентабельності продажів підприємства за 2024 р.

Продовження табл. 3.4

1	2	3	4
Рентабельність маркетингових інвестицій (ROMI)	$ROMI = (\Delta P - C) / C \times 100\%$	173,0%	Кожна вкладена гривня забезпечує 1,73 грн додаткового прибутку понад понесені витрати
Термін окупності програми (PP)	$PP = C / (\Delta P / 12 \text{ міс.}) = 512\,600 / (1\,400\,000 / 12)$	4,4 місяця	Термін повернення вкладених коштів становить близько 4,4 місяця
Чиста приведена вартість (NPV)	$NPV = -512\,600 + 1\,400\,000 / 1,20$	654 067 грн	Позитивне значення NPV підтверджує фінансову доцільність реалізації програми
Ефективний приріст рентабельності маркетингу	$\Delta P / C \times 100\% = 1\,400\,000 / 512\,600 \times 100\%$	273,1%	Кожна гривня маркетингових витрат потенційно генерує 2,73 грн додаткового прибутку

Джерело: розроблено автором

Результати розрахунків підтверджують економічну доцільність реалізації маркетингової програми навіть за консервативного сценарію. Показник ROMI на рівні 173,0% свідчить про високу ефективність маркетингових інвестицій: кожна вкладена гривня забезпечує 1,73 грн додаткового прибутку понад понесені витрати. Отримане значення перевищує середній прийнятний рівень ефективності для B2B digital-маркетингу та підтверджує результативність запропонованих заходів.

Термін окупності програми становить близько 4,4 місяця, що є достатньо коротким періодом для маркетингових проєктів у сфері B2B. Це пояснюється тим, що навіть залучення одного додаткового контракту вартістю 100 млн грн забезпечує значний економічний ефект порівняно з обсягом інвестицій у реалізацію програми. Додатковим підтвердженням фінансової доцільності є позитивне значення чистої приведеної вартості ($NPV = 654\,067$ грн), що

свідчить про створення доданої вартості для підприємства з урахуванням дисконтування майбутніх грошових потоків.

Важливо зазначити, що консервативний сценарій є мінімальним прогнозним варіантом розвитку подій. У разі залучення більшої кількості замовників або отримання додаткових контрактів економічний ефект програми може бути суттєво вищим. Водночас навіть за відсутності негайного комерційного результату підприємство отримує стратегічний актив у вигляді сучасної digital-інфраструктури, що включає оновлений корпоративний сайт, систему кейс-стаді, CRM-систему, корпоративну сторінку LinkedIn, англomовний контент та ESG-матеріали. Ці інструменти формують основу для довгострокового зміцнення ринкових позицій підприємства та підвищення ефективності взаємодії з цільовими аудиторіями.

Отже, маркетингова програма «RDS Digital» є економічно обґрунтованим, фінансово доступним і стратегічно доцільним рішенням для ТОВ «РДС». За відносно незначного бюджету вона забезпечує покращення системи B2B digital-комунікацій, підвищує рівень цифрової присутності підприємства, сприяє залученню нових замовників та створює передумови для зміцнення конкурентних позицій компанії на ринку дорожньо-будівельних послуг.

Висновки до розділу 3

У розділі 3 розроблено маркетингову програму «RDS Digital: від виробничої компетенції до цифрового капіталу» та здійснено економічне обґрунтування її доцільності. На підставі виконаної роботи сформульовано такі висновки.

1. Маркетингова програма розроблена як безпосередня відповідь на виявлену у розділі 1 управлінську проблему та доведені у розділі 2 емпіричні факти: ТОВ «РДС» має значний виробничий і репутаційний потенціал, однак не реалізує його у digital-комунікаційному вимірі – де конкурентний розрив з лідерами ринку сягає 2,4 балів за шкалою оцінки. Програма безпосередньо

адресує глибинну причину проблеми – відсутність інтегрованої системи B2B digital-комунікацій – а не лише її зовнішні прояви.

2. Програма структурована у п'ять функціональних блоків: контентна стратегія (кейс-стаді), SEO-оптимізація сайту, LinkedIn-присутність, міжнародний комунікаційний пакет (англомовний контент + ESG), CRM та email-маркетинг. Ці блоки формують взаємопоєднану систему digital-комунікацій, що відповідає концепції IMC і охоплює всі чотири цільові сегменти замовників. Реалізація здійснюється поетапно протягом 12 місяців у трьох фазах, з визначеними відповідальними, ресурсами і проміжними KPI.

3. Загальний бюджет програми на 12 місяців складає 512 600 грн, що становить менше 0,006% доходу підприємства. Структура витрат є збалансованою: найбільшу частку становлять витрати на маркетолога (32,5%) як ключовий організаційний ресурс програми, що забезпечує координацію та системність реалізації заходів. Використання безкоштовних або низьковартісних цифрових інструментів (Google Analytics, Google Search Console, LinkedIn органік, HubSpot Free, Mailchimp) дозволяє мінімізувати фінансові витрати та підвищити ефективність використання маркетингового бюджету.

4. Економічне обґрунтування за консервативним сценарієм, що передбачає залучення одного додаткового контракту вартістю 100 млн грн протягом року реалізації програми, демонструє високий рівень ефективності маркетингових інвестицій. Прогнозний додатковий прибуток становить 1,4 млн грн, показник ROMI – 173,0%, термін окупності – 4,4 місяця, а чиста приведена вартість (NPV) – 654 067 грн. Отримані результати підтверджують фінансову доцільність програми та її здатність генерувати додану вартість навіть за помірного рівня комерційного ефекту.

5. Реалізація програми «RDS Digital» матиме комплексний позитивний вплив на діяльність підприємства: (а) підвищення рівня цифрової видимості та впізнаваності серед державних, приватних і міжнародних замовників; (б) забезпечення відповідності інформаційним та комунікаційним вимогам

міжнародних донорських організацій, що розширює можливості участі у проєктах відновлення інфраструктури; (в) формування довгострокового цифрового активу у вигляді корпоративного сайту, кейс-стаді, CRM-системи, LinkedIn-сторінки та англомовного контенту; (г) системне вирішення виявленої маркетингової проблеми шляхом трансформації виробничого потенціалу підприємства у конкурентну перевагу та репутаційний капітал у цифровому середовищі.

ВИСНОВКИ

За результатами виконаної роботи сформульовано такі висновки, що відповідають поставленим завданням дослідження.

1. За результатами ситуаційного аналізу встановлено, що ТОВ «РДС» є вертикально інтегрованим підприємством з потужною матеріально-технічною базою (15 АБЗ, 990+ одиниць техніки, 12 областей присутності, 9 905 км доріг на утриманні), підтвердженою міжнародною сертифікацією (ISO 9001, 14001, 45001) та широким портфоліо проєктів загальнодержавного масштабу. Аналіз зовнішнього середовища виявив сприятливу ринкову кон'юнктуру – зростаючий попит на відновлення інфраструктури (збитки >\$48 млрд), розширення міжнародного фінансування (ЄБРР – €2,4 млрд у 2024 р.) – при одночасному зростанні вимог до digital-прозорості і комунікаційної відповідності підрядника з боку нових категорій замовників. PEST- і мезо-аналіз підтвердили незворотність тенденції до цифровізації процесів відбору підрядників і підвищення стандартів ESG-розкриття.

2. На основі SWOT-аналізу і систематизації симптомів небажаної ринкової ситуації ідентифіковано маркетингову управлінську проблему підприємства: недостатнє використання digital-інструментів у системі B2B-комунікацій, що обмежує ефективність взаємодії з міжнародними донорами, приватними замовниками та новими сегментами ринку інфраструктурного відновлення. Виявлено чотири симптоми проблеми: низька digital-видимість порівняно з конкурентами; концентрація понад 60% доходу на єдиному сегменті держзамовників без розвитку digital-комунікацій для нових сегментів; розрив між позиціонуванням «ТОП-5» і рівнем цифрової присутності; відсутність проактивного управління репутацією у digital-каналах. Перехресний SWOT-аналіз засвідчив, що слабкість digital-комунікаційної функції є одночасно головним бар'єром для реалізації ринкових можливостей і найбільш критичним ризиком на тлі зростаючої конкуренції.

3. Теоретичні основи дослідження сформовано на основі концепцій інтегрованих маркетингових комунікацій (IMC), B2B-клієнтського шляху в

умовах цифровізації (Purmonen et al., 2023), B2B-контент-маркетингу (Balaji et al., 2023) і цифрової корпоративної репутації (Pandey et al., 2020). Систематизовано чотири функціональні блоки digital-інструментів B2B-комунікацій: SEO та пошукова видимість, соціальні мережі та нетворкінг (LinkedIn), контент-маркетинг (кейс-стаді, відео, технічний контент), прямі комунікації та CRM (email-маркетинг, управління відносинами з замовниками). Аналіз виявив, що ТОВ «РДС» фактично не застосовує жодного з цих інструментів у систематичний спосіб, що пояснює масштаб виявленого конкурентного розриву.

4. Маркетингове дослідження проведено у двох форматах: якісному (9 глибинних інтерв'ю з представниками замовників) та кількісному (онлайн-опитування, n=63). Дослідження підтвердило чотири з п'яти сформульованих гіпотез і дало відповіді на усі 10 пошукових питань. Ключові результати: 87,3% замовників систематично перевіряють підрядників у відкритих цифрових реєстрах; 54,0% вивчають корпоративний сайт до оголошення тендеру; кейс-стаді є найефективнішим типом контенту (74,6% обрань); комунікаційний розрив між RDS та конкурентом Onur складає від -0,9 до -2,4 балів за всіма параметрами; для міжнародних організацій ESG-відповідність (4,5 бали) і англomовний контент (4,4 бали) є фактично обов'язковими кваліфікаційними вимогами. Встановлено принципову диференціацію комунікаційних вимог між сегментами замовників, що обумовлює необхідність адресної стратегії для кожного сегменту.

5. Розроблено маркетингову програму «RDS Digital: від виробничої компетенції до цифрового капіталу», що охоплює п'ять взаємопов'язаних блоків: контентна стратегія на основі кейс-стаді; SEO-оптимізація корпоративного сайту; розвиток корпоративної присутності у LinkedIn; підготовка міжнародного комунікаційного пакету (англomовний контент, ESG-заява, сторінка «Прозорість і відповідальність»); впровадження CRM та email-маркетингу. Програма реалізується протягом 12 місяців у трьох фазах і адресована чотирьом цільовим сегментам замовників. Її концептуальна ідея

полягає у конвертації наявного виробничого та репутаційного потенціалу підприємства в цифровий комунікаційний капітал – відповідно до принципів ІМС і сучасних вимог B2B-ринку.

6. Економічне обґрунтування підтвердило фінансову доцільність запропонованої програми. Загальний бюджет програми на 12 місяців становить 512 600 грн, що складає менше 0,006% доходу підприємства. За консервативним сценарієм, який передбачає залучення одного додаткового контракту вартістю 100 млн грн, прогнозний додатковий прибуток становить 1 400 000 грн. Розраховані показники ефективності свідчать про високу результативність програми: ROMI становить 173,0%, термін окупності – 4,4 місяця, а чиста приведена вартість (NPV) – 654 067 грн. Отримані результати підтверджують, що навіть за помірною рівня комерційного ефекту реалізація програми забезпечує створення доданої вартості для підприємства та є економічно виправданою. Крім прямого фінансового ефекту, реалізація програми сприятиме формуванню стратегічного цифрового активу у вигляді оновленого корпоративного сайту, системи кейс-стаді, CRM-бази, корпоративної сторінки LinkedIn, англомовного контенту та ESG-документації, які продовжуватимуть генерувати комунікаційний і репутаційний ефект у довгостроковій перспективі та створять передумови для розширення співпраці з міжнародними партнерами й донорами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "РОСТДОРСТРОЙ". *YouControl*. URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=5751546#express-universal-file> (дата звернення: 26.04.2026).
2. Про компанію. *RDS*. URL: <https://rds.org.ua/kompaniya-de-yakist-cze-pravylo/pro-kompaniyu/> (дата звернення: 26.04.2026).
3. Активи компанії. *RDS*. URL: <https://rds.org.ua/kompaniya-de-yakist-cze-pravylo/pro-kompaniyu/aktyvy-kompaniyi/> (дата звернення: 27.04.2026).
4. Керівництво. *RDS*. URL: <https://rds.org.ua/kompaniya-de-yakist-cze-pravylo/pro-kompaniyu/kerivnyctvo/> (дата звернення: 27.04.2026).
5. Корпоративна презентація. *RDS*. URL: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://rds.org.ua/wp-content/uploads/2023/10/rds-prezentacziya2023-stysnuto.pdf> (дата звернення: 27.04.2026).
6. Lecinski J. Winning the Zero Moment of Truth. Google Inc., 2011, с. 10–12.
7. ТОВ «Онур Будівництво Україна». *ONUR GROUP*. URL: <https://www.onurgroup.com/uk/> (дата звернення: 29.04.2026).
8. ПрАТ «Шляхово-будівельна компанія «Автомагістраль-Південь». *Automagistral*. URL: <https://automagistral.com.ua/> (дата звернення: 29.04.2026).
9. ТОВ «ДБК-АВТОШЛЯХ». *UA Region*. URL: <https://www.ua-region.com.ua/42803805> (дата звернення: 29.04.2026).
10. Про компанію Colas. *Colas*. URL: <https://colas.cz/en/projects/road-construction> (дата звернення: 29.04.2026).
11. Про компанію Strabag. *Strabag*. URL: <https://www.strabag.com/en> (дата звернення: 29.04.2026).
12. Ukraine War Damage Report. *Kyiv School of Economics*. 2024. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2025/02/KSE_Damages_Report-November-2024---ENG.pdf (дата звернення: 29.04.2026).

13. Reinventing Construction: A Route to Higher Productivity. *McKinsey & Company*, 2017 (оновлено 2023). URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/reinventing-construction-through-a-productivity-revolution> (дата звернення: 30.04.2026).
14. Recovery and reconstruction of Ukraine. *European Commission*. URL: https://commission.europa.eu/topics/eu-solidarity-ukraine/eu-assistance-ukraine/recovery-and-reconstruction-ukraine_en (дата звернення: 30.04.2026).
15. Індекс інфляції в Україні. *Мінфін*. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/inflation/> (дата звернення: 30.04.2026).
16. Валовий внутрішній продукт (ВВП) в Україні. *Мінфін*. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/gdp/> (дата звернення: 30.04.2026).
17. The Future of Sales: How CSOs Can Transform Sales by 2030. *Gartner*. URL: <https://www.gartner.com/en/sales/trends/future-of-sales> (дата звернення: 30.04.2026).
18. Kotler P., Keller K. L. Marketing Management. 16th ed. Pearson, 2022. URL: <https://studylib.net/doc/27749324/kotler--keller---chernev---16th-ed-edits> (дата звернення: 07.05.2026).
19. Осокіна А., Риловнікова А. Удосконалення маркетингових комунікацій бізнес-організації. *Економіка та суспільство*. 2023. №55. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-55-103 (дата звернення: 07.05.2026).
20. Qi, M., Abdullah, Z., Zhou, B. *et al.* Bibliometric analysis of Integrated Marketing Communications (2015–2024): knowledge structures, emerging themes, and future perspectives. *Humanit Soc Sci Commun* **12**, 1622 (2025). DOI: <https://doi.org/10.1057/s41599-025-05884-8> (дата звернення: 07.05.2026).
21. Hutt M. D., Speh T. W. Business Marketing Management: B2B. 12th ed. Cengage Learning, 2021. URL: https://books.google.com.ua/books/about/Business_Marketing_Management_B2B.html?id=8lMAWJXtf6QC&redir_esc=y (дата звернення: 08.05.2026).

22. Pandey N. et al. Digital marketing for B2B organizations. *Journal of Business & Industrial Marketing*. 2020. Vol. 35. No. 7. P. 1191–1204. DOI: 10.1108/JBIM-06-2019-0283 (дата звернення: 08.05.2026).
23. Purmonen A. et al. B2B customer journeys: Conceptualization and an integrative framework. *Industrial Marketing Management*. 2023. Vol. 113. P. 74–87. DOI: 10.1016/j.indmarman.2023.06.001 (дата звернення: 10.05.2026).
24. Andersson S., Aagerup U., Svensson L., Eriksson S. Challenges and opportunities in the digitalization of the B2B customer journey. *Journal of Business & Industrial Marketing*. Emerald, 2024. URL: <https://www.emerald.com/jbim/article/39/13/160/1215457> (дата звернення: 10.05.2026).
25. Balaji M. S. et al. Effectiveness of B2B Social Media Marketing. *Industrial Marketing Management*. 2023. Vol. 113. P. 243–257. DOI: 10.1016/j.indmarman.2023.06.015 (дата звернення: 10.05.2026).
26. Malhotra N. K. Marketing Research: An Applied Orientation. 7th ed. Pearson, 2019. URL: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://api.pageplace.de/preview/D T0400.9781292265919_A37749261/preview-9781292265919_A37749261.pdf (дата звернення: 13.05.2026).
27. Zikmund W. G. et al. Business Research Methods. 9th ed. Cengage Learning, 2013. URL: <https://studylib.net/doc/8715108/business-research-methods-9th-ed>. (дата звернення: 15.05.2026).
28. B2B Digital Marketing Strategy for Manufacturers. *Scube Marketing*, 2025. URL: <https://www.scubemarketing.com/blog/b2b-digital-marketing-manufacturers> (дата звернення: 20.05.2026).

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1 – Узагальнення внутрішніх можливостей і обмежень ТОВ «РДС»

Внутрішній фактор	Прояв фактору на підприємстві	Наслідки для маркетингової діяльності	Потреба в удосконаленні
Потужна власна матеріально-технічна база	15 АБЗ, 11 ґрунтозмішувальних установок, 990+ одиниць техніки, 12 лабораторій у 12 областях	Дозволяє позиціонуватися як повноцінний підрядник без субпідряду; є ключовим аргументом у тендерних комунікаціях	Потребує систематичної демонстрації через digital-канали (сайт, кейс-стаді)
Широка географія присутності	Операційна діяльність у 12 областях України; обслуговування 9 905 км доріг у 8 областях	Посилює конкурентоспроможність у регіональних тендерах; дозволяє охоплювати різні замовницькі структури	Потребує регіонального сегментування комунікацій та адресованого контенту
Залежність від публічного фінансування	Понад 60% доходу – державні тендери (ProZorro); тендерний дохід 2024 р. – 9,18 млрд грн	Нестабільність бюджетного фінансування прямо впливає на обсяги доходу; комунікації орієнтовані переважно на держзамовника	Диверсифікація комунікаційних зусиль у бік приватних замовників і міжнародних донорів
Високе боргове навантаження при розвиненому активі	Зобов'язання 5,76 млрд грн при активах 5,61 млрд грн (2025); FinScore C/2,3	Обмежує інвестиції в маркетинг і digital-розвиток; формує ризик репутаційних втрат при негативному медіафоні	Покращення фінансових комунікацій; акцент на операційній ефективності в іміджевих матеріалах
Сильний репутаційний капітал і сертифікація	ISO 9001, 14001, 45001; членство в НАДУ, ЕВА, UNITE; портфоліо: злітна смуга аеропорту Одеса, водогін Марганець–Нікополь тощо	Підвищує довіру замовників; є ключовим активом для виходу на міжнародні тендери та програми відновлення	Потребує активної digital-промоції портфоліо та сертифікатів через сайт, LinkedIn, галузеві платформи
Відсутність виокремленого маркетингового підрозділу та digital-стратегії	У публічній організаційній структурі відсутній відділ маркетингу або digital-комунікацій як самостійна одиниця	Маркетингові та комунікаційні функції розпорошені; ускладнює послідовну реалізацію B2B digital-комунікаційної стратегії	Формування або посилення маркетингової функції; розробка інтегрованої digital-комунікаційної стратегії

Складено за даними [1; 5]

Таблиця А.2 – Аналіз споживачів ТОВ «РДС»

Параметри аналізу	Характеристика	Динаміка / тенденція	Значення для маркетингової проблеми
Основні сегменти споживачів	Державні замовники (Укравтодор, регіональні служби автодоріг, ОВА), органи місцевого самоврядування, міжнародні донори (ЄС, ЄБРР, Світовий банк), приватні девелопери	Зростає частка міжнародних донорів; посилюється роль ОВА та громад як замовників у рамках відновлення; держсегмент залишається домінантним (>60% доходу)	Необхідність диференціювати комунікації: державні замовники – тендерна документація і репутація; міжнародні – digital-прозорість і ESG; приватні – маркетинговий контент
Потреби та мотиви замовлення	Технічна спроможність підрядника, наявність власного АБЗ, дотримання стандартів якості, строків виконання, цінова конкурентоспроможність, репутація та кваліфікаційні документи	Зростають вимоги до ESG-відповідності, цифрової звітності, наявності BIM-технологій; замовники все частіше перевіряють репутацію через відкриті реєстри (YouControl, Prozorro)	Підрядник повинен демонструвати відповідність цим вимогам через верифіковані digital-канали ще до стадії тендеру
Поведінкові особливості	Рішення ухвалюється колективно (закупівельний центр); цикл відбору тривалий – від попередньої кваліфікації до підписання контракту; 57% процесу відбувається до першого контакту з постачальником	Зростає частка попередньої кваліфікації через відкриті цифрові джерела; посилюється роль онлайн-репутації та цифрового портфоліо у прийнятті рішення	Недостатня digital-присутність підприємства на «нульовому моменті істини» (ZMOT) знижує конкурентоспроможність ще до виходу на тендер
Чутливість до ціни	Для держзамовника – цінова пропозиція є ключовим критерієм в умовах ProZorro; для міжнародних програм – вага ціни нижча, критичнішою є кваліфікаційна відповідність	Посилення цінового тиску через активізацію конкурентів; паралельне зростання сегментів, де якість і репутація важливіші за ціну	Необхідність диференційованої аргументації: для ProZorro – ціна+кваліфікація, для інших – цінність і досвід
Канали комунікації	Переважно: тендерні платформи (ProZorro), особисті зустрічі, галузеві заходи (форуми відновлення); допоміжно – корпоративний сайт, галузеві ЗМІ	Зростає роль LinkedIn, галузевих онлайн-видань та вебінарів; міжнародні замовники активно перевіряють web-присутність підрядника	Підприємство недостатньо представлене у digital-каналах, актуальних для нових сегментів замовників

Складено за даними [1-2]

Таблиця А.3 – Аналіз мікросередовища ТОВ «РДС»

Елемент мікросередовища	Основні характеристики	Тенденції / зміни	Вплив на підприємство	Можливість / загроза
Споживачі	Держзамовники, ОВА, міжнародні донори, приватні замовники; рішення колективне, цикл тривалий	Зростання частки міжнародних і муніципальних замовників; посилення вимог до digital-прозорості	Зміна профілю замовника вимагає диференціації комунікаційних стратегій	Можливість: вихід на нові сегменти. Загроза: втрата позицій без адаптації комунікацій
Конкуренти	Вітчизняні (Онур, АМП) та міжнародні (Strabag, Colas) підрядники; зростання digital-активності конкурентів	Підвищення стандартів digital-комунікацій та ESG-звітності; активізація mid-size підрядників у соцмережах	Інформаційний розрив між РДС і конкурентами у digital-просторі скорочується не на користь РДС	Загроза: втрата конкурентної позиції через нижчу digital-видимість. Можливість: диференціація через якісний контент
Постачальники	Постачальники бітуму, щебню, дорожнього обладнання; імпортерна техніка (Benninghoven, COLDFLAT, KDM); часткова власна сировинна база	Волатильність цін на паливо та сировину; ускладнення імпорту через воєнний стан; переорієнтація на альтернативних постачальників	Зростання собівартості впливає на цінову пропозицію в тендерах; власне виробництво частково компенсує ризики	Загроза: зростання витрат. Можливість: власна сировинна база як комунікаційна перевага
Маркетингові посередники	Платформа ProZorro як основний канал тендерних комунікацій; галузеві ЗМІ (Дороги України); галузеві асоціації (НАДУ, ЕВА)	Зростання ролі цифрових посередників; поява спеціалізованих B2B-маркетплейсів у будівництві	Якість представлення підприємства в ProZorro та на галузевих платформах прямо впливає на результати тендерів	Можливість: активізація через НАДУ та ЕВА для підвищення впізнаваності
Контактні аудиторії	ЗМІ (Укрінформ, Дороги і мости); громадські організації; місцеві громади в зоні реалізації проектів; міжнародні фінансові інституції	Підвищення уваги медіа та громад до якості будівництва та доброчесності підрядників; антикорупційний тиск	Негативний медіафон у відкритих реєстрах потенційно впливає на репутацію серед нових замовників	Загроза: репутаційні ризики. Можливість: проактивна digital-комунікація для формування позитивного іміджу

Складено за даними [1-2]

Таблиця А.4– Аналіз мезосередовища ТОВ «РДС»

Елемент мезосередовища	Характеристика	Поточний стан / тенденція	Вплив на підприємство	Значення для маркетингової проблеми
Галузь (дорожнє будівництво)	Одна з пріоритетних галузей державних інвестицій; обсяг ринку – понад 100 млрд грн щорічно у 2021–2023 рр.; у 2022 р. – скорочення через воєнний стан, з 2023 р. – відновлення	Ринок зростає завдяки програмам відбудови; залучається міжнародне фінансування (ЄС – до €50 млрд для відновлення України до 2027 р.); посилюється конкуренція	Зростаючий ринок відкриває нові можливості для виходу на міжнародно фінансовані проекти, але вимагає відповідної кваліфікації та digital-прозорості	Необхідність активізації комунікацій з новими сегментами замовників на тлі розширення ринку
Базовий ринок та місткість	Ринок держзакупівель у дорожньому будівництві; тендерний дохід РДС у 2024 р. – 9,18 млрд грн; частка держзакупівель у доході >60%	Загальний обсяг держзакупівель у дорожній галузі зростає; бюджет Укравтодору на 2025 р. – понад 70 млрд грн з урахуванням міжнародного фінансування	РДС займає суттєву частку ринку, однак залежність від держфінансування є ризиком; диверсифікація замовників – стратегічна необхідність	Ринкова залежність посилює необхідність розширення комунікаційних зусиль у напрямку нових сегментів
Географія споживачів та регіональна структура	Активна присутність у 12 областях України; утримання 9 905 км доріг у 8 областях; концентрація виробничих активів на Півдні, Центрі та Півночі	Відбудова на Сході та Півдні формує нові регіональні центри замовлення; відновлення прифронтових регіонів залучає міжнародних донорів	Багаторегіональна присутність є перевагою, однак комунікаційні зусилля не адаптовані до регіональної специфіки замовників	Потреба в регіонально сегментованих digital-комунікаціях для різних груп замовників
Галузеві бар'єри входу та конкурентна динаміка	Висока капіталоемність (власні АБЗ, техніка); обов'язкова кваліфікація в ProZorro; наявність ISO та досвіду понад 5 років – типова вимога до учасників	Зниження ефективних бар'єрів для mid-size підприємств через консорціуми; вхід міжнародних компаній через партнерства	Конкуренція посилюється; диференціація через репутацію та комунікації набуває критичного значення	Репутаційний капітал і digital-видимість стають бар'єром для конкурентів і перевагою РДС – за умови їх формування

Складено за даними [12-14]

Таблиця А.5 – Аналіз макросередовища ТОВ «РДС»

Фактор макросередовища	Прояв фактору	Тенденція зміни	Вплив на підприємство	Можливість / загроза
Політико-правові	Воєнний стан; пріоритет програм відновлення інфраструктури; реформа системи держзакупівель; посилення антикорупційного законодавства (НАБУ, НАЗК); вимоги до прозорості субпідряду	Розширення міжнародного фінансування відновлення; посилення вимог до підрядників з боку ЄС (стандарти ESG, прозорість, декларування бенефіціарів)	Зростання вимог до публічності та прозорості підприємства; необхідність відповідності міжнародним стандартам для участі у програмах ЄС та ЄБРР	Можливість: доступ до міжнародних програм. Загроза: репутаційні ризики на тлі судових справ
Економічні	Інфляція 2024–2025 рр. (112-108%); волатильність курсу гривні; зростання вартості будматеріалів та пального; зниження реального ВВП у 2025 р. на 12,6%, відновлення з 2024 р.	Стабілізація інфляції у 2024–2025 рр.; зростання бюджетних видатків на відновлення; залучення іноземних інвестицій у інфраструктуру	Зростання операційних витрат тиснуть на маржу; водночас зростаючий бюджет відновлення розширює потенційний обсяг замовлень	Можливість: зростаючий ринок відбудови. Загроза: тиск на собівартість і маржинальність
Технологічні	Цифровізація держзакупівель (ProZorro, Prozorro.Sale, ДІА.Бізнес); поширення BIM-технологій у проєктуванні; зростання вимог до онлайн-присутності підрядників з боку міжнародних замовників; розвиток інструментів digital-маркетингу для B2B	Прискорення цифрової трансформації галузі; поява AI-інструментів для тендерної аналітики; зростання ролі digital-комунікацій у конкурентному відборі підрядників	Зростають вимоги до digital-зрілості підрядника; недостатній рівень digital-комунікацій РДС стає конкурентним обмеженням	Можливість: впровадження digital-інструментів для посилення конкурентних позицій. Загроза: відставання від галузевих стандартів

Соціокультурні	Зростання суспільних вимог до якості доріг та прозорості будівництва; активізація громадського контролю (DOZORRO, антикорупційні платформи); зміна поведінки замовників – перехід до онлайн-перевірки репутації підрядників	Посилення громадського запиту на відповідальне будівництво; зростання культури цифрової перевірки контрагентів замовниками на всіх рівнях	Підприємство все частіше оцінюється не лише за результатами тендеру, а й за публічною репутацією у відкритих реєстрах і медіа	Загроза: негативний медіафон. Можливість: формування позитивного digital-іміджу через проактивну комунікацію
Природні	Сезонність дорожньо-будівельних робіт (пік – квітень–жовтень); воєнні пошкодження інфраструктури створюють специфічну структуру попиту на відновлення	Масштабні руйнування дорожньої мережі (за даними KSE, збитки інфраструктурі перевищують \$48 млрд) формують стабільний попит на відновлення протягом 5–10 років	Стабільний і прогнозований попит на послуги підприємства на горизонті кількох років; сезонні коливання впливають на планування комунікацій	Можливість: стабільний ринок відбудови. Загроза: надмірна концентрація на поточних держконтрактах за рахунок стратегічного розвитку

Складено за даними [12; 15-16]

Таблиця А.6 – Аналіз конкурентної стратегії ТОВ «РДС»

Елемент аналізу	Характеристика	Фактичний стан	Оцінка відповідності ринковим умовам	Висновок
Тип конкурентної стратегії	Стратегія диференціації через виробничу потужність і масштаб (за М. Портером) у поєднанні з ціновою конкурентоспроможністю в держтендерах	Реалізується через власний виробничий комплекс (АБЗ, техніка, лабораторії), що забезпечує якість і незалежність від субпідряду. Однак диференціація слабо	Часткова відповідність: виробнича диференціація є, комунікаційна диференціація – недостатня для нових сегментів замовників	Розрив між фактичними перевагами та їх сприйняттям ринком – ключова маркетингова проблема

		трансляється у digital-комунікаціях		
Джерела конкурентних переваг	Власна виробнича база, ISO-сертифікація, масштаб операцій, широке портфоліо референс-проектів, членство в НАДУ/ЕВА	Переваги підтверджені на виробничому рівні, але комунікаційно реалізовані переважно через тендерну документацію, а не через digital-канали	Не відповідає вимогам замовників, що здійснюють попередній онлайн-відбір підрядників. Digital-канали не формують конкурентної переваги	Необхідна конвертація виробничих переваг у digital-комунікаційні активи (кейс-стаді, технічний контент, портфоліо)
Цільові сегменти	Держзамовники (Укравтодор, ОВА), органи місцевого самоврядування; фактично починається освоєння сегменту міжнародних програм відновлення	Стратегія зосереджена на держсегменті (>60% доходу). Сегмент міжнародних програм комунікаційно не забезпечений	Слабка відповідність: концентрація на одному сегменті за рахунок диверсифікації підвищує залежність від держбюджету	Доцільне розширення комунікацій у напрямку міжнародних донорів і приватних замовників
Поведінка конкурентів	Конкуренти активізують digital-комунікації; міжнародні підрядники задають стандарти прозорості та ESG-звітності; mid-size гравці посилюють присутність у соцмережах	РДС не реагує на зростаючу digital-активність конкурентів системними діями у digital-просторі	Не відповідає: пасивна позиція в digital-середовищі при зростаючій активності конкурентів формує інформаційний дефіцит	Необхідна проактивна digital-комунікаційна стратегія для утримання конкурентної позиції
Стійкість конкурентної позиції	Висока у виробничому вимірі (власні АБЗ, техніка, ISO). Вразлива у комунікаційному вимірі через залежність від тендерних процедур і відсутність сформованого digital-бренду	Позиція стійка в короткостроковій перспективі завдяки накопиченому портфелю держконтрактів, але вразлива до зміни вимог замовників і конкурентного тиску	Середня відповідність: виробнича база забезпечує стійкість, але відсутність digital-стратегії є системним ризиком	Стійкість потребує підкріплення через розвиток digital-комунікацій як нового конкурентного виміру

(розроблено автором)

Додаток Б

Таблиця Б.1 – Узгодження завдань, пошукових питань та джерел інформації

Завдання дослідження	Пошукове питання	Що дає відповідь	Метод / джерело	Формат інформації
Завдання 1. Аудит комунікацій RDS				
	ПП7. Як оцінюють представники цільових аудиторій поточний рівень комунікацій RDS порівняно з конкурентами?	Порівняльні оцінки digital-комунікацій RDS vs конкурентів за 5 параметрами	Онлайн-опитування (n=63); конкурентний бенчмаркінг	Середні оцінки (1–5); порівняльна таблиця
	ПП8. Якого контенту та інформації бракує замовникам у поточних комунікаціях підрядників галузі?	Типи і теми контенту, яких найбільше бракує, у відкритих відповідях	Онлайн-опитування (відкрите питання); глибинне інтерв'ю	Частоти згадувань; тематичне кодування
	ПП10. Які комунікаційні практики конкурентів є найефективнішими?	Порівняльна карта digital-практик підрядників за 7 параметрами	Кабінетний аудит сайтів, LinkedIn, 3MI конкурентів	Бенчмаркінгова таблиця
Завдання 2. Поведінка замовників				
	ПП1. Які канали інформації B2B-замовники використовують при попередньому відборі підрядника?	Частота використання 9 каналів (шкала 1–5) та їх ранжування	Онлайн-опитування (шкала Лайкерта); глибинне інтерв'ю	Середні оцінки; рейтинг каналів
	ПП2. Які критерії є вирішальними при відборі підрядника в різних сегментах замовників?	Пріоритетність 10 критеріїв відбору за 3 сегментами замовників	Онлайн-опитування (ранжування + сегментація); глибинне інтерв'ю	Частки топ-3 за сегментами; крос-таблиця
Завдання 3. Роль каналів і контенту				
	ПП3. Яку роль відіграє корпоративний сайт при прийнятті рішення про відбір підрядника?	Стадія перевірки сайту; важливість 8 елементів сайту (шкала 1–5)	Онлайн-опитування; бенчмаркінг сайтів конкурентів	Середні оцінки елементів; розподіл за стадіями
	ПП4. Наскільки активно замовники	Частота використання	Онлайн-опитування;	Розподіл відповідей;

	використовують LinkedIn та галузеві ЗМІ?	LinkedIn за 4 категоріями; крос-аналіз за сегментами	аналіз LinkedIn-профілів конкурентів	крос-таблиця (LinkedIn × сегмент)
	ПП5. Які типи контенту найбільше впливають на перше враження замовника?	Рейтинг 8 типів контенту за частками вибору (топ-3 серед варіантів)	Онлайн-опитування (множинний вибір, топ-3)	Частки та ранг кожного типу контенту
Завдання 4. Репутація і реєстри				
	ПП6. Як інформація у відкритих реєстрах впливає на рішення замовника?	Частота перевірки реєстрів; реакція на кримінальні провадження; відкритість до компенсації через комунікацію	Онлайн-опитування (закриті питання); глибинне інтерв'ю	Розподіл відповідей; інсайти з інтерв'ю
Завдання 5. Сприйняття RDS цільовими аудиторіями				
	ПП7 (продовження). Яким є розрив між оцінками комунікацій RDS та Onur за ключовими параметрами?	Різниця середніх оцінок RDS vs Onur за 5 параметрами	Онлайн-опитування (оцінки 1–5 серед знайомих з Компанією)	Delta-значення; порівняльна таблиця
Завдання 6. Міжнародні замовники				
	ПП9. Які вимоги висувають міжнародні донори до комунікаційних матеріалів підрядника?	Рівень важливості 6 кваліфікаційних вимог (шкала 1–5) для сегменту міжнародних організацій	Онлайн-опитування (сегмент org=4, n=8); глибинне інтерв'ю з представникам и ЄБРР / ЄС	Середні оцінки; частка «обов'язкова вимога» (5 балів)

(розроблено автором)

ГАЙД ГЛИБИННОГО ІНТЕРВ'Ю

Загальна інформація

Метод: напівструктуроване глибоке інтерв'ю

Цільова аудиторія: представники організацій-замовників дорожньо-будівельних підрядників (керівники відділів закупівель / інфраструктурних проєктів / технічні директори)

Тривалість: 40–60 хвилин

Кількість інтерв'ю: 8–10

Формат: особисто або відеодзвінок (Zoom / Google Meet)

Запис: аудіозапис за згодою респондента, транскрибування

Структура гайду

Блок 0. Вступ та встановлення контакту (5 хв)

Привітання, представлення, пояснення мети дослідження. Підтвердження конфіденційності: жодна особиста інформація не буде розголошена, результати – лише в узагальненому вигляді. Запит дозволу на аудіозапис.

«Ми проводимо дослідження щодо того, як компанії-замовники обирають підрядників для будівництва та ремонту доріг в Україні, зокрема, яку роль відіграють різні канали комунікацій. Будь ласка, розповідайте вільно – нас цікавить ваш реальний досвід, а не правильні відповіді».

Блок 1. Досвід та роль респондента (5 хв)

1. Розкажіть, будь ласка, про вашу організацію та вашу роль у процесі відбору підрядників.
2. Як часто ваша організація залучає зовнішніх підрядників для дорожньо-будівельних або інфраструктурних робіт?
3. Яка ваша особиста роль у процесі відбору та затвердження підрядника?

Блок 2. Процес відбору підрядника та роль інформаційних джерел (15 хв) – ПП1, ПП2

4. Опишіть, будь ласка, як зазвичай відбувається процес пошуку та відбору підрядника у вашій організації – з чого він починається і які основні етапи проходить?
5. Ще до розміщення тендеру або оголошення конкурсу – звідки ви дізнаєтесь про потенційних підрядників? Які джерела інформації ви або ваші колеги використовуєте на цьому етапі?
6. Які критерії є вирішальними при формуванні «короткого переліку» підрядників, яких ви готові розглядати? Чим відрізняються критерії для великих контрактів від невеликих?
7. Чи є у вас досвід залучення підрядників, про яких ви спочатку дізналися через інтернет (сайт, публікації, LinkedIn)? Як це відбувалося?

Блок 3. Роль цифрових каналів та сайту підрядника (10 хв) – ПП3, ПП4, ПП5

8. Коли ви дізнаєтесь про нового підрядника, чи перевіряєте ви його корпоративний сайт? Що саме шукаєте і що вас найбільше цікавить?
9. Чи використовуєте ви LinkedIn або інші соціальні мережі для пошуку або оцінки підрядників? Якщо так – як саме?
10. Які типи публічних матеріалів підрядника (кейс-стаді реалізованих проєктів, технічні статті, відеоматеріали, новини, сертифікати) допомагають вам скласти враження про компанію? Що з цього найважливіше?
11. Якби підрядник регулярно публікував матеріали про свої проєкти та технічну спроможність – це вплинуло б на ваше ставлення до нього? Яким чином?

Блок 4. Репутація та відкриті реєстри (5 хв) – ПП6

12. Чи перевіряєте ви підрядників у відкритих реєстрах – YouControl, DOZORRO, реєстр судових рішень? На якому етапі і що саме шукаєте?
13. Якщо ви знаходите негативну інформацію (кримінальні провадження, судові позови) – як це впливає на ваше рішення? Чи може підрядник якось компенсувати цей вплив?

Блок 5. Оцінка комунікацій конкретних підрядників (10 хв) – ПП7, ПП8, ПП10

14. Які підрядники дорожньо-будівельної галузі, на вашу думку, мають найбільш якісні та інформативні комунікації (сайт, матеріали, онлайн-присутність)? Чим вони виділяються?
15. Чи знайомі ви з групою компаній RDS? Як би ви охарактеризували рівень їхніх комунікацій – що знаєте, звідки дізнались?
16. Чого, на вашу думку, бракує в комунікаціях більшості українських дорожніх підрядників? Що б ви хотіли бачити, але не бачите?

Блок 6. Міжнародні замовники та вимоги (якщо актуально) – ПП9

17. Ваша організація залучає підрядників для проєктів з міжнародним фінансуванням (ЄБРР, ЄС, Світовий банк)? Якщо так – чи відрізняються вимоги до підрядника від стандартних?
18. Чи важлива для вас наявність англomовних матеріалів підрядника, ESG-звітності, підтвердженої цифрової прозорості? Чому?

Блок 7. Завершення (5 хв)

19. Якби ви могли дати одну пораду підряднику дорожньо-будівельної галузі щодо покращення комунікацій – що б ви порекомендували?

Дякую за ваш час і відверті відповіді. Чи є щось важливе, про що ми не говорили, але що, на вашу думку, варто було б зазначити?

АНКЕТА ОНЛАЙН-ОПИТУВАННЯ

Загальна інформація

Метод: стандартизоване онлайн-опитування (Google Forms)

Цільова аудиторія: фахівці з закупівель, керівники підрозділів інфраструктури, технічні директори компаній – замовників дорожньо-будівельних підрядників

Тривалість: 12–15 хвилин

Цільовий обсяг: 50–80 анкет

ВСТУПНИЙ ТЕКСТ АНКЕТИ

Шановний(а) респондент(е)!

Запрошуємо вас взяти участь у дослідженні щодо маркетингових комунікацій підрядників на ринку дорожнього будівництва України. Дослідження проводиться в рамках підготовки дипломної роботи на факультеті менеджменту та маркетингу КПІ ім. Ігоря Сікорського.

Анкета анонімна. Ваші відповіді будуть використані виключно в узагальненому вигляді. Заповнення займе 12–15 хвилин.

БЛОК А. ДЕМОГРАФІЧНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ

А1. Тип вашої організації:

- Центральний орган виконавчої влади (Укравтодор, Агентство відновлення)
- Обласна державна/військова адміністрація або регіональна служба автодоріг
- Орган місцевого самоврядування або комунальне підприємство

- Міжнародна фінансова інституція або донорська організація (ЄБРР, ЄІБ, СБ тощо)
- Приватна компанія (девелопер, індустріальне підприємство, інша)
- Інше (вказіть): ____

A2. Ваша посада / роль у процесі відбору підрядників:

- Керівник відділу закупівель / тендерного відділу
- Технічний директор / головний інженер
- Керівник проєктного відділу / відділу інфраструктури
- Фахівець із закупівель
- Представник керівництва (генеральний / виконавчий директор)
- Інше: ____

A3. Регіон діяльності вашої організації (можна обрати кілька):

- Київ та Київська область
- Одеська область
- Харківська, Дніпропетровська або Запорізька область
- Інша область України

A4. Як часто ваша організація залучає підрядників для дорожньо-будівельних робіт?

- Декілька разів на рік
- Раз на рік або рідше
- Постійно (утримання / сервісні контракти)
- Наша організація не є прямим замовником, але впливає на відбір підрядників

БЛОК Б. ПОВЕДІНКА ПРИ ВІДБОРІ ПІДРЯДНИКА (ПП1, ПП2)

Б1. З яких джерел ви або ваші колеги дізнаєтесь про потенційних підрядників до виходу на тендер? (оцініть за частотою використання: 1 – ніколи, 5 – завжди)

Канал / інструмент	1	2	3	4	5
Особисті рекомендації та галузеві знайомства	1	2	3	4	5
Корпоративний сайт підрядника	1	2	3	4	5
Платформа ProZorro (попередні тендерні результати)	1	2	3	4	5
LinkedIn та інші соціальні мережі	1	2	3	4	5
Галузеві ЗМІ та онлайн-видання	1	2	3	4	5
Галузеві конференції та форуми	1	2	3	4	5
Відкриті реєстри (YouControl, DOZORRO)	1	2	3	4	5
Пошукові системи (Google)	1	2	3	4	5
Рекомендації з галузових асоціацій (НАДУ, ЕВА)	1	2	3	4	5

Б2. На якій стадії відбору підрядника ви вперше знайомитеся із матеріалами його корпоративного сайту?

- До оголошення тендеру – під час попереднього формування переліку потенційних підрядників
- Після оголошення тендеру – при перевірці учасників
- Після отримання тендерної пропозиції – для поглибленої перевірки
- Не використовую корпоративний сайт при відборі

Б3. Які критерії є найважливішими при відборі підрядника для великого контракту? (оберіть не більше 5 та пронумеруйте за пріоритетністю: 1 – найважливіший)

- Наявність власної виробничої бази (АБЗ, техніка)
- Портфоліо реалізованих проєктів подібного масштабу
- Ціна тендерної пропозиції
- ISO-сертифікація та підтверджені стандарти якості

- Фінансова стійкість і платоспроможність
- Репутація у відкритих реєстрах (відсутність судових справ)
- Досвід роботи у конкретному регіоні
- Рекомендації від інших замовників / референц-листи
- ESG-відповідність та прозорість звітності
- Якість та інформативність комунікаційних матеріалів (сайт, презентації)

БЛОК В. РОЛЬ DIGITAL-КАНАЛІВ (ППЗ, ПП4, ПП5)

В1. Оцініть важливість наступних елементів корпоративного сайту підприємця (1 – зовсім не важливо, 5 – дуже важливо):

Канал / інструмент	1	2	3	4	5
Опис виробничих потужностей (АБЗ, техніка, лабораторії)	1	2	3	4	5
Портфоліо реалізованих проєктів з фото/відео	1	2	3	4	5
Інформація про сертифікати якості (ISO)	1	2	3	4	5
Кейс-стаді з детальним описом проєктів	1	2	3	4	5
Контактна інформація та форма запиту	1	2	3	4	5
Новини компанії та актуальні проєкти	1	2	3	4	5
Наявність англomовної версії сайту	1	2	3	4	5
Швидкість завантаження та зручність навігації	1	2	3	4	5

В2. Чи використовуєте ви LinkedIn для пошуку або оцінки підприємців у будівельній галузі?

- Так, регулярно – як основний інструмент попередньої оцінки
- Так, іноді – для перехресної перевірки інформації
- Рідко – лише якщо інших джерел недостатньо
- Не використовую LinkedIn у робочих цілях

В3. Які типи публічного контенту підрядника найбільше впливають на ваше перше враження? (оберіть до 3 варіантів)

- Кейс-стаді / опис реалізованих проєктів із результатами
 - Відеоматеріали з будівельного майданчика або виробництва
 - Технічні статті / публікації у галузевих виданнях
 - Новини та пресрелізи про поточні контракти
 - Інформація про сертифікати та стандарти якості
 - Відгуки та рекомендаційні листи від замовників
 - Фотогалерея реалізованих об'єктів
 - Дані про виробничі потужності (кількість техніки, АБЗ тощо)
-

БЛОК Г. РЕПУТАЦІЯ ТА ВІДКРИТІ РЕЄСТРИ (ПП6)

Г1. Чи перевіряєте ви підрядників у відкритих реєстрах (YouControl, DOZORRO, судові реєстри) перед включенням до переліку?

- Так, завжди – це обов'язковий етап
- Так, зазвичай – для великих контрактів
- Іноді – залежно від ситуації
- Рідко або ніколи

Г2. Якщо ви виявляєте кримінальні провадження або судові позови у реєстрі підрядника, як це впливає на вашу позицію?

- Автоматично виключаємо підрядника з розгляду
- Суттєво знижує ймовірність вибору, але не є автоматичною відмовою
- Залежить від кількості і характеру справ
- Практично не впливає, якщо є відповідна технічна кваліфікація

Г3. Чи може відкрита комунікація підрядника (публічні роз'яснення, ESG-звітність, антикорупційні заяви) компенсувати негативну інформацію у реєстрах?

- Так, значною мірою – прозора комунікація підвищує довіру
- Частково – залежить від характеру інформації
- Ні – факти у реєстрах важливіші за будь-які комунікації

БЛОК Д. ОЦІНКА КОНКУРЕНТІВ І RDS (ПП7, ПП8, ПП10)

Д1. Чи знайомі ви з наступними підрядниками? (оцініть рівень знайомства: 1 – не знаю, 3 – знаю поверхово, 5 – добре знаю)

Канал / інструмент	1	2	3	4	5
Група компаній RDS (ТОВ «Ростдорстрой»)	1	2	3	4	5
ТОВ «Онур Будівництво Україна»	1	2	3	4	5
ГК «Автострада»	1	2	3	4	5
ПрАТ «Автомобільна-Південь»	1	2	3	4	5
Strabag або Colas (міжнародні)	1	2	3	4	5

Д2. Оцініть рівень комунікацій групи компаній RDS за такими параметрами (якщо не знайомі – пропустіть):

Канал / інструмент	1	2	3	4	5
Якість та інформативність корпоративного сайту	1	2	3	4	5
Наявність і якість матеріалів про реалізовані проекти	1	2	3	4	5
Присутність у соціальних мережах (LinkedIn тощо)	1	2	3	4	5
Публікації у галузевих ЗМІ	1	2	3	4	5
Загальний рівень публічної репутації	1	2	3	4	5

Д3. Якого контенту чи інформації вам найбільше бракує при оцінці підрядників у дорожньо-будівельній галузі? (відкрите запитання)

БЛОК Е. МІЖНАРОДНІ ЗАМОВНИКИ (ПП9) – для тих, хто працює з міжнародними програмами

Е1. Чи є у вашої організації досвід відбору підрядників для проєктів з міжнародним фінансуванням (ЄБРР, ЄС, Світовий банк)?

- Так
- Ні (перейдіть до блоку Є)

Е2. Оцініть важливість таких вимог до підрядника при відборі для міжнародних програм (1 – не важливо, 5 – обов’язкова вимога):

Канал / інструмент	1	2	3	4	5
Наявність англomовних матеріалів (сайт, презентації)	1	2	3	4	5
ESG-звітність або відповідна публічна позиція	1	2	3	4	5
Прозорість структури власності (без офшорів)	1	2	3	4	5
Підтверджений досвід виконання міжнародних стандартів якості	1	2	3	4	5
Відсутність кримінальних проваджень у відкритих реєстрах	1	2	3	4	5
Наявність профілю в системі UNGM або аналогічних	1	2	3	4	5

БЛОК Є. ЗАВЕРШАЛЬНІ ЗАПИТАННЯ

Є1. Як ви вважаєте, наскільки важливою є якісна цифрова присутність підрядника (сайт, соцмережі, контент) для його конкурентоспроможності на українському ринку дорожнього будівництва?

- Дуже важлива – суттєво впливає на рішення про відбір
- Важлива – впливає на перше враження
- Помірно важлива – є одним із багатьох факторів
- Не важлива – технічна кваліфікація важливіша за будь-які комунікації

Є2. Чи погоджуєтесь ви з твердженням: «Більшість великих українських дорожніх підрядників мають значно нижчий рівень digital-комунікацій, ніж їхній виробничий потенціал»?

- Повністю погоджуюсь
- Скоріше погоджуюсь
- Скоріше не погоджуюсь
- Зовсім не погоджуюсь

Є3. Ваші коментарі або пропозиції щодо покращення комунікацій підрядників у галузі (за бажанням):

Дякуємо за участь у дослідженні!

Додаток Д

Таблиця Д.1 – План реалізації маркетингової програми «RDS Digital»

Фаза / Захід	Зміст робіт	Ресурси	Відповідальний	Термін
ФАЗА 1. ФУНДАМЕНТ (місяці 1–4)				
1.1. Організаційне забезпечення	Призначення маркетолога / контент-менеджера або розширення функцій відділу комунікацій; розробка контент-плану на 6 місяців; визначення KPI програми	Внутрішні кадрові ресурси або аутсорс (маркетолог-фрілансер)	Директор; відділ комунікацій	Місяць 1
1.2. SEO-аудит і технічна оптимізація сайту	Технічний аудит rds.org.ua; усунення критичних помилок індексації; оптимізація мета-тегів і заголовків; підключення Google Analytics 4 і Search Console	SEO-спеціаліст (аутсорс); бюджет 25 000–35 000 грн	Маркетолог; IT-підтримка	Місяці 1–2
1.3. Перші 5 кейс-стаді	Розробка уніфікованого шаблону кейс-стаді; підготовка і публікація 5 пріоритетних кейс-стаді (аеропорт «Одеса», водогін Марганець–Нікополь, 3 регіональних об'єкти)	Маркетолог + технічний відділ (фактичні дані); фотограф (за потреби); 10 000–15 000 грн	Маркетолог; технічний директор	Місяці 2–3
1.4. LinkedIn-запуск	Реєстрація і заповнення корпоративної сторінки; перші 10 публікацій (кейс-стаді, команда, виробнича база); нетворкінг (100+	Маркетолог; бюджет 0 (органічне просування) або 5 000 грн LinkedIn Ads	Маркетолог	Місяці 2–4

	зв'язків у перший місяць)			
1.5. Впровадження CRM	Вибір і налаштування CRM-системи (HubSpot Free або аналог); імпорт бази поточних замовників; навчання персоналу	Безкоштовне ПЗ або 15 000 грн/рік; внутрішній час	Маркетолог; відділ комунікацій	Місяці 3–4
ФАЗА 2. РОЗВИТОК (місяці 5–8)				
2.1. Англомовна версія сайту	Переклад і локалізація ключових сторінок (5–7 сторінок); SEO-оптимізація англомовних сторінок за запитами міжнародних аудиторій	Перекладач (аутсорс); 20 000–30 000 грн	Маркетолог; директор	Місяці 5–6
2.2. ESG-заява і сторінка «Прозорість»	Розробка ESG-заяви (2 сторінки, укр. + англ.); підготовка сторінки «Прозорість і відповідальність» на сайті; корпоративна презентація EN (10 слайдів)	Маркетолог + юридичний відділ; 5 000–10 000 грн (дизайн)	Маркетолог; директор	Місяці 5–7
2.3. Нарощування контенту	Публікація ще 5 кейс-стаді; 2 технічні статті у галузевих ЗМІ; регулярний LinkedIn (8+ публікацій на місяць)	Маркетолог; внутрішні фахівці для технічного контенту	Маркетолог	Місяці 5–8
2.4. Email-маркетинг (запуск)	Перша квартальна розсилка «Новини RDS» поточним замовникам; англомовна розсилка для	Email-платформа (Mailchimp Free); час маркетолога	Маркетолог	Місяць 7–8

	міжнародних контактів (50–100 адресатів)			
ФАЗА 3. МАСШТАБУВАННЯ (місяці 9–12)				
3.1. Галузевий PR	2–3 публікації у «Дороги України», «Дороги і мости», NV Business; участь у 1–2 галузевих форумах або конференціях з відновлення (НАДУ, ЕВА)	PR-агенція або маркетолог; 20 000–40 000 грн (організаційні витрати)	Маркетолог; директор	Місяці 9– 12
3.2. Квартальний контент-план (ongoing)	1+ кейс-стаді на квартал; регулярне оновлення новин; 8+ LinkedIn- публікацій на місяць; квартальна email- розсилка	Постійний ресурс маркетолога	Маркетолог	Місяці 9– 12 (ongoing)
3.3. Аналіз KPI та коригування	Щоквартальний звіт: трафік сайту, LinkedIn- охоплення, кількість кейс- стаді, нові звернення; порівняння з плановими KPI; коригування стратегії	Аналітика (Google Analytics, LinkedIn Insights)	Маркетолог; директор	Місяці 6, 9, 12

(розроблено автором)

Додаток Е

Таблиця Е.1 – Витрати на реалізацію маркетингової програми «RDS Digital»

Стаття витрат	Фаза	Сума, грн	Частка, %	Примітка
Маркетолог / контент-менеджер (оплата праці або аутсорс)	1–3	216 000	32,5	18 000 грн/міс × 12 міс (ставка фрілансера або внутрішній фахівець)
SEO-аудит і технічна оптимізація сайту	1	30 000	4,5	Разова послуга SEO-агенції; включає аудит, оптимізацію і звіт
SEO-підтримка (поточне ведення)	1–3	48 000	7,2	4 000 грн/міс × 12 міс; моніторинг позицій, оновлення контенту
Виробництво кейс-стаді (фото, відео, редактура)	1–2	40 000	6,0	5 000–8 000 грн за кейс; 7 кейс-стаді у перші 8 міс.
LinkedIn Ads (просування ключових публікацій)	2–3	24 000	3,6	2 000 грн/міс × 12 міс; таргет на сегмент міжнародних організацій
Переклад і локалізація сайту (англомовна версія)	2	25 000	3,8	Переклад 6 ключових сторінок + SEO-адаптація
ESG-заява і корпоративна презентація (EN)	2	15 000	2,3	Розробка контенту + дизайн; обидва документи укр. + англ.
CRM-система (налаштування + ліцензія)	1–3	18 000	2,7	HubSpot Starter або аналог; 1 500 грн/міс × 12 міс
Email-маркетинг (платформа Mailchimp)	2–3	0	0,0	Безкоштовний план до 500 контактів; витрати = 0
Публікації у галузевих ЗМІ (PR-розміщення)	3	30 000	4,5	2–3 публікації; 10 000–15 000 грн за матеріал
Участь у галузевих конференціях (НАДУ, ЕВА)	3	20 000	3,0	Організаційні внески + підготовка презентації
Аналітика та звітність (Google Analytics, інструменти)	1–3	0	0,0	Безкоштовні інструменти Google; витрати = 0
Резервний фонд (10% від суми)	1–3	46 600	7,0	Непередбачувані витрати, коригування медіаплану
РАЗОМ	1–3	512 600	100,0	Загальний бюджет програми на 12 місяців

(розроблено автором)