

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

**Факультет менеджменту та маркетингу**

**Кафедра промислового маркетингу**

До захисту допущено:

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ Жанна ЖИГАЛКЕВИЧ

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2026 р.

**ДИПЛОМНА РОБОТА**  
**на здобуття ступеня бакалавра**  
**за освітньо-професійною програмою «Промисловий маркетинг»**  
**спеціальності 075 Маркетинг**  
**на тему: «Удосконалення маркетингових комунікацій підприємства**  
**на ринку меблів»**

Виконала:

здобувачка 4 курсу, групи УМ-з21

Немеш Анастасія Олександрівна \_\_\_\_\_

Керівник:

доцент, к. е. н., доцент кафедри промислового маркетингу

Фісун Юлія Володимирівна \_\_\_\_\_

Рецензент:

доцент, к.т.н., доцент кафедри економіки і підприємництва

Підлісна Олена Анатоліївна \_\_\_\_\_

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

Здобувачка \_\_\_\_\_

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»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ Жанна Жигалкевич

«10» червня 2026 р.

**ЗАВДАННЯ**

**на дипломну роботу здобувача**

**Немеш Анастасія Олександрівна**

1. Тема роботи «Удосконалення маркетингових комунікацій підприємства на ринку меблів», керівник роботи Фісун Юлія Володимирівна, доцент, к.е.н., доцент кафедри промислового маркетингу, затверджені наказом по університету від «29» травня 2026 р. №2003-с.
2. Термін подання здобувачем роботи 09.06.2026 р.
3. Вихідні дані до роботи:

Вихідними даними до дипломної роботи є наукові праці та навчальні видання з маркетингу, промислового маркетингу, маркетингових комунікацій, digital-маркетингу, інтернет-маркетингу, омніканального маркетингу та управління взаємодією з B2B-клієнтами; офіційні й відкриті дані про діяльність ТзОВ «К'ЛЕН»; матеріали офіційного сайту підприємства KLEN.ua; дані щодо оптової співпраці підприємства; результати ситуаційного аналізу маркетингового середовища ТзОВ «К'ЛЕН»; результати проведеного анкетування 30 представників B2B-аудиторії; розрахункові показники економічної ефективності запропонованого проєкту.

#### **4. Зміст роботи**

##### **а) аналітична частина:**

- надати характеристику діяльності ТзОВ «К'ЛЕН» на B2B-ринку меблів;
- проаналізувати зовнішнє маркетингове середовище підприємства;
- здійснити аудит маркетингової діяльності ТзОВ «К'ЛЕН»;

##### **б) дослідницька частина:**

- розкрити теоретичні основи маркетингових комунікацій підприємства на B2B-ринку меблів;
- розробити план та здійснити маркетингове дослідження маркетингових комунікацій ТзОВ «К'ЛЕН»;
- провести аналіз та інтерпретувати результати маркетингового дослідження;

##### **в) рекомендаційна частина:**

- розробити проєкт удосконалення маркетингових комунікацій ТзОВ «К'ЛЕН» на B2B-ринку меблів;
- економічно обґрунтувати ефективність запропонованого проєкту.

#### **5. Перелік ілюстративного матеріалу: 32 таблиці, 4 рисунки, 5 додатків**

Ілюстративний матеріал дипломної роботи включає таблиці та рисунки, що відображають результати аналізу маркетингового середовища, аудиту маркетингової діяльності, результатів маркетингового дослідження та економічного обґрунтування запропонованих заходів, зокрема: ресурсний аналіз ТзОВ «К'ЛЕН»; узагальнення внутрішніх можливостей і обмежень підприємства; аналіз споживачів ТзОВ «К'ЛЕН» на B2B-ринку меблів; аналіз конкурентного середовища підприємства; аналіз мікро- та макросередовища; аудит маркетингового комплексу за моделлю 4P; аналіз продуктової стратегії; аналіз портфеля товарних напрямів; SWOT-аналіз і перехресний SWOT-аналіз; таблиці планування маркетингового дослідження; діаграми структури респондентів, каналів першого контакту, оцінки ефективності комунікаційних каналів і рівня задоволеності B2B-клієнтів; таблиці витрат на реалізацію маркетингового проєкту; прогноз результатів упровадження заходів; розрахунок ROMI, строку окупності та сценарна оцінка ефективності проєкту.

Для захисту дипломної роботи передбачається підготовка презентації з основними результатами дослідження, висновками маркетингового аналізу, результатами анкетування, змістом запропонованого проєкту та економічними розрахунками його ефективності.

6. Дата видачі завдання «10» лютого 2026 р.

Календарний план

№ з/п	Назва етапів виконання дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір і затвердження теми дипломної роботи, узгодження об'єкта дослідження	05.02.26-15.02.26	Виконано
2	Опрацювання наукової літератури, офіційних джерел і матеріалів щодо діяльності ТзОВ «К'ЛЕН»	16.02.26-21.02.26	Виконано
3	Підготовка вступу, визначення мети, завдань, об'єкта, предмета і методів дослідження	23.02.26-28.02.26	Виконано
4	Написання розділу 1 «Аналіз маркетингового середовища ТзОВ «К'ЛЕН»: ситуаційний аналіз»	02.03.26-07.03.26	Виконано
5	Проведення аналізу внутрішнього середовища, зовнішнього середовища, конкурентів, споживачів і маркетингової діяльності підприємства	09.03.26-21.03.26	Виконано
6	Розроблення анкети та дизайну маркетингового дослідження В2В-комунікацій ТзОВ «К'ЛЕН»	23.03.26-10.04.26	Виконано
7	Проведення анкетування В2В-респондентів і первинна обробка результатів	10.04.26-20.04.26	Виконано
8	Написання розділу 2 «Дизайн маркетингового дослідження»	20.04.26-01.05.26	Виконано
9	Розроблення проекту удосконалення маркетингових комунікацій ТзОВ «К'ЛЕН»	01.05.26-14.05.26	Виконано
10	Проведення економічного обґрунтування ефективності запропонованих заходів	14.05.26-20.05.26	Виконано
11	Написання розділу 3 «Проектні напрями розвитку маркетингових комунікацій ТзОВ «К'ЛЕН»»	20.05.26-30.05.26	Виконано
12	Формування загальних висновків, списку використаних джерел і додатків	30.05.26-31.05.26	Виконано
13	Перевірка тексту, редагування, оформлення дипломної роботи відповідно до вимог	01.06.26-05.06.26	Виконано
14	Підготовка презентації та матеріалів до захисту	05.06.26-09.06.26	Виконано
15	Подання завершеної дипломної роботи на кафедру	09.06.26	Виконано

Здобувач \_\_\_\_\_ Анастасія НЕМЕШ

Керівник \_\_\_\_\_ Юлія ФІСУН

## АНОТАЦІЯ

Немеш А.О. «Удосконалення маркетингових комунікацій підприємства на ринку меблів». Дипломна робота на здобуття ступеня бакалавра, містить 85 сторінок, 32 таблиці, 4 рисунки, 5 додатків. Перелік посилань нараховує 55 найменувань.

Метою дипломної роботи є обґрунтування теоретичних положень і розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення маркетингових комунікацій ТзОВ «К'ЛЕН» на B2B-ринку меблів.

У роботі охарактеризовано діяльність ТзОВ «К'ЛЕН» як виробничо-комерційного підприємства, що працює на B2B-ринку меблів і спеціалізується на продукції з натуральної деревини. Проаналізовано зовнішнє маркетингове середовище підприємства, основні групи B2B-клієнтів, конкурентне оточення, мікро- та макрофактори впливу. Проведено аудит маркетингової діяльності підприємства за моделлю 4P, розглянуто товарну й асортиментну політику, сформовано SWOT-аналіз і перехресну SWOT-матрицю. За результатами аналізу визначено, що основна маркетингова управлінська проблема полягає у недостатній системності B2B-комунікацій за наявності сильного товарно-виробничого потенціалу.

У дослідницькій частині узагальнено теоретичні основи удосконалення маркетингових комунікацій підприємства на B2B-ринку меблів, розроблено дизайн маркетингового дослідження та проведено анкетування представників B2B-аудиторії. За результатами дослідження встановлено, що важливими напрямками покращення є посилення сайту як основної точки першого контакту, оновлення сторінки оптової співпраці, підготовка партнерських матеріалів, підвищення зрозумілості комерційної інформації та забезпечення регулярного супроводу клієнтів після першого звернення.

У практичній частині розроблено проєкт удосконалення маркетингових комунікацій ТзОВ «К'ЛЕН», який передбачає оновлення B2B-комунікацій, підготовку інформаційного пакета для партнерів, стандартизацію роботи менеджерів, запровадження CRM-обліку звернень і налагодження повторних контактів із потенційними та наявними клієнтами. Проведене економічне обґрунтування підтвердило доцільність реалізації запропонованих заходів і їхню практичну значущість для підвищення результативності маркетингових комунікацій підприємства.

**Ключові слова:** маркетингові комунікації, B2B-ринок, меблевий ринок, digital-комунікації, CRM, оптова співпраця, маркетингове дослідження, ТзОВ «К'ЛЕН».

## ANNOTATION

Nemesh A.O. «Improving a Company's Marketing Communications in the Furniture Market». Bachelor's thesis, consisting of 85 pages, 32 tables, 4 figures, and 5 appendices. The list of references includes 55 titles.

The aim of the bachelor's thesis is to substantiate theoretical provisions and develop practical recommendations for improving the marketing communications of LLC "K'LEN" in the B2B furniture market.

The thesis characterizes the activities of LLC "K'LEN" as a manufacturing and commercial enterprise operating in the B2B furniture market and specializing in natural wood furniture. The external marketing environment of the enterprise, main groups of B2B customers, competitive environment, micro- and macroenvironmental factors were analyzed. The company's marketing activities were audited using the 4P model, product and assortment policy were examined, and SWOT analysis and cross-SWOT analysis were developed. The analysis showed that the main marketing management problem is the insufficient consistency of B2B communications despite the company's strong product and production potential.

The research part summarizes the theoretical foundations of improving marketing communications in the B2B furniture market, develops a marketing research design and presents the results of a survey of B2B respondents. The research identified the key areas for improvement: strengthening the website as the main first-contact channel, updating the wholesale cooperation page, preparing partner materials, improving the clarity of commercial information and ensuring regular customer follow-up after the first contact.

The practical part develops a project for improving the marketing communications of LLC "K'LEN". The project includes updating B2B communications, preparing an information package for partners, standardizing managers' communication, implementing CRM-based request tracking and establishing follow-up contacts with potential and existing customers. The economic justification confirmed the feasibility of the proposed measures and their practical importance for improving the effectiveness of the company's marketing communications.

**Keywords:** marketing communications, B2B market, furniture market, digital communications, CRM, wholesale cooperation, marketing research, LLC "K'LEN".

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b>	8
<b>РОЗДІЛ 1. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОГО СЕРЕДОВИЩА ТзОВ «К'ЛЕН»: СИТУАЦІЙНИЙ АНАЛІЗ</b>	14
1.1 Характеристика діяльності ТзОВ «К'ЛЕН» на B2B-ринку меблів	14
1.2 Аналіз зовнішнього маркетингового середовища ТзОВ «К'ЛЕН»	20
1.3 Аудит маркетингової діяльності ТзОВ «К'ЛЕН»	27
Висновки до розділу 1	35
<b>РОЗДІЛ 2. ДИЗАЙН МАРКЕТИНГОВОГО ДОСЛІДЖЕННЯ</b>	37
2.1 Теоретичні основи удосконалення маркетингових комунікацій підприємства на B2B-ринку меблів	37
2.2 Планування та здійснення маркетингового дослідження	42
2.3 Аналіз та інтерпретація результатів маркетингового дослідження B2B-комунікацій ТзОВ «К'ЛЕН»	49
Висновки до розділу 2	58
<b>РОЗДІЛ 3. ПРОЄКТНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ ТзОВ «К'ЛЕН»</b>	61
3.1 Розроблення проекту удосконалення маркетингових комунікацій ТзОВ «К'ЛЕН» на B2B-ринку меблів	61
3.2 Економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів	67
Висновки до розділу 3	72
<b>ВИСНОВКИ</b>	74
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b>	79
<b>ДОДАТКИ</b>	85

## ВСТУП

**Актуальність теми.** У сучасних умовах господарювання маркетингові комунікації набувають визначального значення для забезпечення стабільного ринкового функціонування підприємства, формування його конкурентних переваг та підтримання довготривалих відносин із цільовими споживачами. Для підприємств, що працюють на B2B-ринку, комунікаційна політика має особливу вагу, оскільки саме вона забезпечує інформування потенційних партнерів, підтримання ділової репутації, аргументацію ціннісної пропозиції, супровід переговорного процесу та зміцнення довіри між сторонами. На відміну від B2C-сегмента, де комунікаційні рішення часто орієнтовані на емоційне залучення масового споживача, у сфері B2B маркетингові комунікації повинні бути більш точними, системними, персоналізованими та результативними, оскільки адресуються професійним покупцям, дилерам, корпоративним клієнтам і партнерам, які приймають рішення на основі раціональних критеріїв.

Актуальність обраної теми зумовлена також тим, що підприємства меблевої галузі нині функціонують у складному та динамічному ринковому середовищі, яке характеризується зростанням конкуренції, зміною поведінки ділових клієнтів, поширенням цифрових каналів взаємодії, підвищенням вимог до якості сервісу та комунікаційного супроводу. У таких умовах навіть підприємства, які мають належний виробничий потенціал, конкурентоспроможний асортимент і сформовану клієнтську базу, можуть втрачати ринкові позиції через недостатню ефективність маркетингових комунікацій, фрагментарність каналів взаємодії, відсутність узгодженої системи просування та слабе використання сучасних інструментів B2B-комунікації.

Для ТзОВ «К'ЛЕН», що здійснює діяльність на B2B-ринку меблів, проблема удосконалення маркетингових комунікацій має безпосереднє прикладне значення. Ефективність просування продукції у цьому сегменті

залежить не лише від цінкових параметрів, технічних характеристик або якості виробів, а й від того, наскільки підприємство вміє вибудовувати професійну комунікацію з потенційними та наявними контрагентами, презентувати власні переваги, підтримувати зворотний зв'язок, формувати довіру до бренду і забезпечувати послідовну присутність у релевантних каналах комунікації. Якщо така система не є достатньо інтегрованою, то підприємство стикається з труднощами у залученні нових клієнтів, утриманні існуючих партнерів, посиленні впізнаваності на ринку та конвертації комунікаційної активності у фактичні результати продажів.

Сучасний стан діяльності ТзОВ «К'ЛЕН» на B2B-ринку меблів свідчить про наявність потреби в оновленні та посиленні підходів до організації маркетингових комунікацій. В умовах активного розвитку цифрового середовища, зміни комунікаційних звичок ділових споживачів і зростання ролі аналітичного супроводу маркетингових рішень традиційні підходи до просування вже не забезпечують необхідного рівня ефективності. Для підприємства актуальними стають питання вибору найбільш результативних каналів комунікації, підвищення адресності та змістовності повідомлень, посилення інтеграції онлайн- та офлайн-взаємодії, удосконалення системи роботи з корпоративними клієнтами, а також оцінювання економічної результативності комунікаційних заходів.

Отже, маркетингова управлінська проблема, яка постала перед ТзОВ «К'ЛЕН», полягає у необхідності розроблення та впровадження більш ефективної системи маркетингових комунікацій, здатної забезпечити підвищення якості взаємодії з B2B-клієнтами, посилення конкурентних позицій підприємства на ринку меблів, зростання результативності комунікаційних заходів та досягнення відчутного економічного ефекту. Саме це зумовлює доцільність проведення комплексного дослідження маркетингового середовища підприємства, організації маркетингового дослідження, аналізу чинної комунікаційної практики та обґрунтування проєктних напрямів її удосконалення.

**Мета і завдання дослідження.** Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних положень і розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення маркетингових комунікацій ТзОВ «К'ЛЕН» на B2B-ринку меблів.

Для досягнення поставленої мети у роботі визначено такі завдання дослідження:

- охарактеризувати діяльність ТзОВ «К'ЛЕН» на B2B-ринку меблів;
- здійснити аналіз зовнішнього маркетингового середовища підприємства;
- провести аудит маркетингової діяльності ТзОВ «К'ЛЕН»;
- узагальнити теоретичні основи удосконалення маркетингових комунікацій підприємства на B2B-ринку меблів;
- розробити дизайн маркетингового дослідження та обґрунтувати порядок його проведення;
- здійснити аналіз та інтерпретацію результатів маркетингового дослідження B2B-комунікацій ТзОВ «К'ЛЕН»;
- розробити проєкт удосконалення маркетингових комунікацій підприємства;
- обґрунтувати економічну ефективність запропонованих заходів.

**Об'єктом дослідження** є процес формування та реалізації маркетингових комунікацій підприємства на B2B-ринку меблів.

**Предметом дослідження** є сукупність теоретичних, методичних і прикладних засад удосконалення маркетингових комунікацій ТзОВ «К'ЛЕН» в умовах функціонування на B2B-ринку меблів.

**Методологія дослідження.** Методологічною базою дослідження слугували основні положення теорії маркетингу, маркетингових комунікацій, B2B-маркетингу, а також сучасні підходи до формування комунікаційної політики підприємства. Концептуальну основу роботи становить системний підхід до розгляду маркетингових комунікацій як цілісної сукупності інструментів, каналів і засобів впливу на цільову аудиторію. У процесі

дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи. Методи аналізу і синтезу застосовано для розкриття сутності маркетингових комунікацій та їх ролі в діяльності підприємства. Методи індукції, дедукції, порівняння й узагальнення використано для формування логіки дослідження, оцінювання особливостей маркетингової діяльності ТзОВ «К'ЛЕН» та обґрунтування практичних рекомендацій. Для аналізу зовнішнього маркетингового середовища застосовано структурний, ситуаційний, факторний і SWOT-аналіз. Важливе місце у роботі посідає маркетингове дослідження, у межах якого використано методи збирання, систематизації, обробки та інтерпретації первинної інформації. Для цього можуть застосовуватися опитування, анкетування та експертне оцінювання. Обробка результатів передбачає використання статистичного аналізу, а також табличного і графічного подання даних для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

**Інформаційну базу дослідження** становлять джерела вторинної та первинної інформації. До джерел вторинної інформації належать наукові праці з проблем маркетингу, маркетингових комунікацій і B2B-маркетингу, навчальна та методична література, статистичні та аналітичні матеріали, дані професійних видань, інформаційні ресурси щодо стану меблевого ринку, а також внутрішня документація підприємства, яка характеризує його маркетингову діяльність. Джерелами первинної інформації є результати маркетингового дослідження, проведеного з метою виявлення особливостей комунікаційної взаємодії ТзОВ «К'ЛЕН» із цільовими B2B-клієнтами, оцінювання результативності чинних комунікаційних каналів і виявлення напрямів їх удосконалення. Обробка даних дослідження здійснювалася з використанням методів математичної статистики, а також табличного і графічного подання результатів. Це дало змогу систематизувати отриману інформацію, виявити основні тенденції та використати результати дослідження для обґрунтування пропозицій щодо удосконалення маркетингових комунікацій ТзОВ «К'ЛЕН».

**Новизна отриманих результатів.** Наукова новизна одержаних результатів полягає у поглибленні теоретико-прикладних засад удосконалення маркетингових комунікацій підприємства на B2B-ринку меблів та розробленні рекомендацій, адаптованих до специфіки діяльності ТзОВ «К'ЛЕН». Елементи новизни полягають у такому:

- уточнено зміст маркетингових комунікацій підприємства на B2B-ринку меблів як системи взаємопов'язаних інформаційних, репутаційних, збутових та партнерських впливів на цільову аудиторію;

- удосконалено підхід до аналізу комунікаційної діяльності підприємства шляхом поєднання ситуаційного аналізу, аудиту маркетингової активності та результатів спеціально організованого маркетингового дослідження;

- удосконалено підхід до обґрунтування інструментів удосконалення маркетингових комунікацій ТзОВ «К'ЛЕН» з урахуванням особливостей B2B-ринку меблів, поведінки корпоративних клієнтів та цифровізації каналів взаємодії;

- запропоновано проєктні напрями розвитку маркетингових комунікацій підприємства, орієнтовані на підвищення адресності комунікацій, інтеграцію каналів просування, посилення зворотного зв'язку та підвищення ефективності роботи з клієнтами;

- удосконалено підхід до економічного обґрунтування ефективності запропонованих комунікаційних заходів через оцінювання їх впливу на комерційні результати та загальну результативність маркетингової діяльності підприємства.

**Практичне значення одержаних результатів.** Практичне значення результатів кваліфікаційної роботи полягає у можливості використання сформованих у дослідженні положень як аналітичної та методичної основи для удосконалення маркетингових комунікацій підприємств, що функціонують на B2B-ринку меблів. Запропоновані рекомендації мають прикладний характер, оскільки орієнтовані на підвищення якості взаємодії з

діловими клієнтами, посилення комунікаційного супроводу збутової діяльності, раціоналізацію вибору каналів просування та підвищення результативності роботи з корпоративними замовниками.

Практична цінність роботи полягає також у тому, що її результати можуть бути використані як основа для розроблення або коригування комунікаційної політики підприємства, планування заходів просування, формування системи оцінювання ефективності маркетингових комунікацій та підготовки управлінських рішень у сфері B2B-маркетингу. Окремі положення дослідження можуть бути корисними для підприємств меблевої галузі, які працюють із дилерами, корпоративними клієнтами, проєктними організаціями, торговельними мережами та іншими професійними покупцями.

Публікації. Тези: За результатами дослідження була опублікована теза у збірнику XIX Міжнародної науково-практичної конференції «B2B MARKETING»: Особливості просування продукції на B2B-ринку меблів у сучасних умовах цифровізації. Немеш А. О., Фісун Ю. В. (м.Київ, 30 квітня 2026 р.)

## РОЗДІЛ 1

### АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОГО СЕРЕДОВИЩА ТЗОВ «К'ЛЕН»: СИТУАЦІЙНИЙ АНАЛІЗ

#### 1.1 Характеристика діяльності ТЗОВ «К'ЛЕН» на B2B-ринку меблів

ТЗОВ «К'ЛЕН» є українським виробничо-комерційним підприємством, діяльність якого пов'язана з деревообробкою, виробництвом меблів і реалізацією продукції з натуральної деревини. За відкритими реєстраційними даними, підприємство має код ЄДРПОУ 32482579, організаційно-правову форму товариства з обмеженою відповідальністю, а його основним видом економічної діяльності визначено КВЕД 16.10 «Лісопилне та стругальне виробництво» [34]. Такий профіль свідчить, що підприємство має виробничу основу і може розглядатися не лише як продавець готових меблів, а як виробник, який контролює значну частину процесу створення товару. Для B2B-ринку це має істотне значення, оскільки професійні покупці оцінюють не тільки зовнішній вигляд меблів, а й стабільність постачальника, якість матеріалів, передбачуваність строків, умови співпраці та можливість повторних закупівель. Саме тому характеристика діяльності ТЗОВ «К'ЛЕН» повинна охоплювати не лише реєстраційні відомості, а й аналіз внутрішніх чинників, які впливають на маркетингову діяльність і подальше формування комунікаційної проблеми.

На офіційному сайті підприємство позиціонується як виробник меблів із масиву дерева, що пропонує продукцію для різних житлових і функціональних зон. Асортимент охоплює дерев'яні ліжка, комоди, тумби, столи, стільці, меблі для спальні, вітальні, дитячої кімнати, кухні, гардеробної та передпокою [36]. Наявність окремої сторінки оптової співпраці свідчить, що підприємство працює не тільки з кінцевими покупцями, а й з професійними клієнтами, які закупають продукцію для перепродажу, облаштування об'єктів або використання у власних проєктах [35]. До таких клієнтів належать меблеві

магазини, дилери, онлайн-продавці, дизайн-студії, проєктні бюро, ремонтно-будівельні компанії, корпоративні клієнти, офіси та організації. Для цих груп важливими є не лише характеристики товару, а й прозорі умови співпраці, швидкість отримання відповіді, наявність комерційних матеріалів, стабільність асортименту та можливість довгострокових партнерських відносин.

Загальну характеристику ТзОВ «К'ЛЕН» як суб'єкта В2В-ринку меблів подано в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 - Загальна характеристика ТзОВ «К'ЛЕН»

Показник	Характеристика
Повна назва підприємства	Товариство з обмеженою відповідальністю «К'ЛЕН»
Код ЄДРПОУ	32482579
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Основний вид діяльності	Лісопилне та стругальне виробництво
Ринковий профіль	Виробництво та реалізація меблів із натуральної деревини
Основні товарні групи	Ліжка, комоди, тумби, столи, стільці, меблі для житлових і функціональних приміщень
В2В-напрямок	Оптова співпраця, партнерські продажі, постачання меблів професійним клієнтам
Основні цифрові канали	Офіційний сайт, онлайн-каталог, сторінка оптової співпраці, соціальні мережі
Основна ринкова перевага	Поєднання власного виробництва, натуральної деревини, сформованого асортименту та партнерського напрямку

Джерело: складено автором на основі [34; 35; 36].

Дані таблиці 1.1 показують, що ТзОВ «К'ЛЕН» має достатню основу для роботи на В2В-ринку меблів. Виробничий статус, натуральна деревина, сформований асортимент і наявність цифрових каналів створюють передумови для побудови конкурентної пропозиції. Водночас уже на цьому етапі простежується важливе обмеження: наявні переваги потребують чіткішого комунікаційного оформлення для різних груп професійних клієнтів. Для дилера важливо бачити умови закупівлі й маржинальність, для дизайн-студії - візуальні матеріали й технічні характеристики, для корпоративного

клієнта - строки, гарантії та надійність постачальника. Отже, загальна характеристика підприємства одразу вказує на потребу не просто продавати меблі, а правильно пояснювати їхню цінність для B2B-аудиторії.

Внутрішнє середовище ТзОВ «К'ЛЕН» доцільно аналізувати через матеріальні, фінансові, кадрові, інформаційні, цифрові та нематеріальні ресурси. Матеріальна база підприємства пов'язана з деревообробкою та меблевим виробництвом, що дозволяє використовувати у просуванні аргументи власного виробництва, контролю якості та стабільності продукції. Фінансові ресурси за відкритими даними можна оцінити частково: статутний капітал підприємства становить 10,5 млн грн, що свідчить про наявність формалізованої майнової бази [34]. Водночас виробничий характер діяльності передбачає постійні витрати на сировину, оплату праці, енергоресурси, логістику, пакування, складське зберігання, підтримання сайту та маркетингові активності. Тому розвиток комунікацій має бути не надмірно витратним, а поетапним і прив'язаним до практичного результату: збільшення якісних запитів, повторних контактів, партнерських замовлень і керованості клієнтської бази.

Кадрові ресурси підприємства охоплюють виробничий, адміністративний, комерційний і консультаційний персонал. Для виробника меблів із натуральної деревини важливими є компетенції у сфері обробки матеріалів, контролю якості, комплектації, пакування, логістики й продажів. Проте для цієї роботи найбільш значущою є комунікаційна складова кадрового потенціалу. У B2B-сегменті менеджер має не лише прийняти замовлення, а й пояснити переваги продукції, уточнити потреби клієнта, підготувати комерційну пропозицію, передати інформацію виробництву, підтримати повторний контакт і не втратити перспективного партнера. У промисловому маркетингу підкреслюється, що організаційні покупці ухвалюють рішення на основі раціональних критеріїв, тому якість персональної взаємодії стає частиною цінності постачальника [22, с. 48–52]. Отже, кадровий потенціал ТзОВ «К'ЛЕН» повинен оцінюватися не тільки за

наявністю працівників, а й за здатністю підтримувати професійну B2B-комунікацію.

Ресурсний аналіз підприємства подано у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 - Ресурсний аналіз ТзОВ «К'ЛЕН»

Вид ресурсу	Характеристика ресурсів	Оцінка достатності / стану	Вплив на маркетингову діяльність	Сильна сторона / обмеження
Матеріальні	Виробнича база, пов'язана з деревообробкою та виготовленням меблів	Достатній рівень для підтримання поточного асортименту	Дає змогу використовувати у просуванні аргументи власного виробництва, контролю якості та натуральності матеріалів	Сильна сторона
Фінансові	Статутний капітал 10,5 млн грн, наявність постійних виробничих і комерційних витрат	Достатні для поточної діяльності, але потребують обережного планування маркетингових інвестицій	Впливають на можливість фінансування реклами, CRM, контенту, сайту й партнерських матеріалів	Часткове обмеження
Кадрові	Виробничий, комерційний, консультаційний та адміністративний персонал	Достатні для поточної діяльності, але потребують посилення B2B-комунікаційних компетенцій	Визначають швидкість відповіді, якість консультації, здатність утримувати партнерів	Сильна сторона з потребою розвитку
Інформаційні	Дані про товари, умови доставки, гарантії, контакти, оптову співпрацю	Базово достатні, але не повністю структуровані для B2B-клієнтів	Впливають на зрозумілість комерційної пропозиції	Обмеження
Цифрові	Офіційний сайт, онлайн-каталог, сторінка оптової співпраці, соціальні мережі	Наявні, але потребують вищої B2B-функціональності	Формують перший контакт, довіру, запити й подальшу взаємодію	Сильна сторона з резервом розвитку
Нематеріальні	Досвід роботи, репутація виробника, спеціалізація на натуральній деревині	Значущі для формування довіри	Можуть бути основою позиціонування і партнерської пропозиції	Сильна сторона

Джерело: складено автором на основі [34; 35; 36].

Таблиця 1.2 показує, що ТзОВ «К'ЛЕН» має достатній ресурсний потенціал для розвитку маркетингової діяльності. Найсильнішими внутрішніми сторонами є виробничий статус, натуральна деревина, досвід роботи, сформований асортимент і наявність цифрових каналів. Основні обмеження пов'язані не з відсутністю товару чи виробничої бази, а з недостатньою структурованістю B2B-інформації, потребою у спеціалізованих матеріалах для партнерів і слабкою аналітикою комунікаційних каналів. Це означає, що підприємство має ресурс для розвитку, але цей ресурс потрібно краще перетворити на зрозумілу маркетингову пропозицію.

Організаційна структура ТзОВ «К'ЛЕН» може бути охарактеризована як функціональна, оскільки діяльність підприємства об'єднує виробничі, закупівельні, збутові, логістичні, фінансові та комунікаційні процеси. Для виробничого підприємства такого типу характерним є те, що маркетингові функції часто не зосереджені в окремому великому відділі, а розподілені між керівництвом, менеджерами з продажу, адміністраторами сайту, фахівцями з контенту та працівниками, які взаємодіють із клієнтами. Такий підхід дає гнучкість, але може створювати нерівномірність повідомлень і різну якість комунікації залежно від каналу. У сучасних підходах маркетингова комунікаційна політика розглядається як цілісна система узгоджених повідомлень, каналів і засобів взаємодії з цільовими аудиторіями [11]. Отже, для ТзОВ «К'ЛЕН» важливо не лише мати сайт, каталог і менеджерів, а й забезпечити єдину логіку комунікації між усіма точками контакту.

Цифрова присутність підприємства має особливе значення, оскільки значна частина первинного ознайомлення B2B-клієнта з виробником відбувається онлайн. Офіційний сайт виконує роль основного інформаційного центру: на ньому представлено асортимент, контактні дані, умови доставки, гарантії, повернення та сторінку оптової співпраці [36]. Однак для B2B-клієнта важливо не лише побачити товари, а й швидко зрозуміти порядок співпраці, переваги для партнерів, можливість отримання прайсу, мінімальні обсяги, строки, гарантії, логіку оформлення замовлення й контакти відповідальної

особи. У digital-маркетингу сайт розглядається як інструмент не лише інформування, а й залучення клієнта до цільової дії [6, с. 73–79]. Тому для ТзОВ «К'ЛЕН» сайт має працювати не просто як вітрина асортименту, а як інструмент формування якісного B2B-запиту.

Для узагальнення внутрішніх можливостей і обмежень підприємства сформовано таблицю 1.3.

Таблиця 1.3 - Узагальнення внутрішніх можливостей і обмежень ТзОВ «К'ЛЕН»

Внутрішній фактор	Прояв фактору на підприємстві	Наслідки для маркетингової діяльності	Потреба в удосконаленні
Власне виробництво	Підприємство виготовляє меблі з натуральної деревини	Можливість будувати довіру через контроль якості та пряме походження продукції	Посилити демонстрацію виробничих переваг у контенті
Асортимент	Наявні меблі для різних приміщень і різних груп клієнтів	Дає змогу формувати сегментовані B2B-пропозиції	Створити окремі добірки для дилерів, дизайнерів, корпоративних клієнтів і організацій
Цифрова присутність	Сайт, онлайн-каталог, сторінка оптової співпраці, соціальні мережі	Забезпечує базову видимість бренду	Підвищити роль сайту як інструмента лідогенерації
Фінансова база	Наявний статутний капітал і поточні можливості для підтримання діяльності	Дозволяє планувати поступові маркетингові інвестиції	Визначити пріоритетні канали з найвищим очікуваним ефектом
Комунікаційна організація	Маркетингові функції імовірно розподілені між кількома відповідальними особами	Може виникати нерівномірність повідомлень і оброблення запитів	Уніфікувати B2B-комунікації та запровадити CRM-логіку

Джерело: складено автором на основі [35; 36].

Таблиця 1.3 підтверджує, що внутрішні можливості ТзОВ «К'ЛЕН» є достатніми для активнішого розвитку B2B-напряму. Виробництво, товарна спеціалізація, цифрова присутність і досвід роботи створюють основу для конкурентної пропозиції. Однак ці переваги поки не повністю оформлені як

системна комунікація для професійних клієнтів. Отже, уже за результатами аналізу внутрішнього середовища можна зробити проміжний висновок: підприємство має потенціал для розвитку, але потребує удосконалення саме комунікаційної складової, яка повинна пов'язати виробничі й товарні переваги з потребами B2B-аудиторії.

## **1.2 Аналіз зовнішнього маркетингового середовища ТзОВ «К'ЛЕН»**

Зовнішнє маркетингове середовище ТзОВ «К'ЛЕН» формується під впливом споживачів, конкурентів, постачальників, маркетингових посередників, контактних аудиторій і ширших макрофакторів. Для підприємства, яке працює на B2B-ринку меблів, важливо враховувати не лише загальний попит на меблі, а й критерії вибору професійних покупців. На відміну від кінцевого споживача, B2B-клієнт оцінює товар через призму подальшого продажу, використання у проєкті, облаштування робочого простору або забезпечення потреб організації. Тому для нього важливими є не тільки дизайн і ціна, а й стабільність виробника, умови співпраці, гарантії, логістика, швидкість відповіді, якість комерційної інформації та можливість повторної взаємодії. У промисловому маркетингу наголошується, що організаційний покупець приймає рішення більш раціонально, а процес закупівлі зазвичай має довший і складніший характер [22, с. 31–35].

Основними B2B-споживачами ТзОВ «К'ЛЕН» є меблеві магазини, дилери, онлайн-продавці, дизайн-студії, проєктні бюро, ремонтно-будівельні компанії, корпоративні клієнти, офіси, заклади та організації, які закупають меблі для облаштування приміщень. Ці групи мають різні мотиви купівлі. Меблеві магазини й дилери зацікавлені у стабільному асортименті, оптових умовах, маржинальності й регулярності поставок. Онлайн-продавцям потрібні якісні фото, структуровані описи, технічні характеристики, актуальні залишки й швидке оновлення інформації. Дизайн-студії та проєктні бюро оцінюють стиль, матеріали, можливість комплектування інтер'єру, візуальні матеріали й

технічну точність. Корпоративні клієнти, офіси та організації звертають увагу на строки, гарантії, функціональність, довговічність і надійність постачальника. Така різноманітність споживачів вимагає від підприємства сегментованої комунікації, адже одна універсальна пропозиція не може однаково ефективно відповідати всім групам клієнтів.

Аналіз основних груп B2B-споживачів ТзОВ «К'ЛЕН» подано у таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 - Аналіз споживачів ТзОВ «К'ЛЕН» на B2B-ринку меблів

Параметри аналізу	Характеристика	Динаміка / тенденція	Значення для маркетингової проблеми
Основні сегменти споживачів	Меблеві магазини, дилери, онлайн-продавці, дизайн-студії, проєктні бюро, ремонтно-будівельні компанії, корпоративні клієнти, офіси й організації	Зростає роль цифрового пошуку та дистанційного ознайомлення з виробником	Потрібні окремі повідомлення для різних груп клієнтів
Потреби та мотиви купівлі	Якість, стабільність, ціна, умови опту, строки, гарантії, візуальна презентація, сервіс	Бізнес-клієнти очікують швидкої та повної інформації	Слабка структурованість B2B-пропозиції може знижувати кількість запитів
Поведінкові особливості	Порівняння кількох постачальників, оцінка сайту, каталогу, умов, репутації	Рішення формується після кількох контактів	Потрібна воронка комунікацій від сайту до повторного контакту
Чутливість до ціни	Середня або висока, але залежить від якості, матеріалу й умов співпраці	Дешевші аналоги посилюють тиск на ціну	Потрібна аргументація цінності натуральної деревини
Канали комунікації	Сайт, телефон, месенджери, email, соціальні мережі, рекомендації	Посилюється роль сайту і швидкості відповіді	Необхідно підвищити якість цифрової та персональної комунікації

Джерело: складено автором на основі [22; 35; 36].

Таблиця 1.4 показує, що B2B-споживачі ТзОВ «К'ЛЕН» є неоднорідними за потребами та критеріями вибору. Для одних груп ключовою є комерційна вигода, для інших - візуальна презентація, для третіх - строки, гарантії та надійність постачальника. Отже, маркетингова проблема не може бути зведена лише до

збільшення реклами. Підприємству потрібно адаптувати повідомлення до різних типів клієнтів і зробити шлях від першого контакту до запиту простішим, зрозумілішим і більш професійним.

Конкурентне середовище ТзОВ «К'ЛЕН» є інтенсивним, оскільки меблевий ринок включає українських виробників, великі меблеві мережі, онлайн-магазини, локальні майстерні та продавців меблів із дешевших матеріалів. Для порівняння доцільно враховувати такі ринкові альтернативи, як «Мебус», Estella, «Меблі Сервіс», BRW Україна, JYSK Україна, а також великі онлайн-майданчики з продажу меблів. Ці конкуренти відрізняються масштабом, асортиментом, ціновою політикою, брендовою впізнаваністю і цифровою активністю. Для ТзОВ «К'ЛЕН» сильними відмінностями є натуральна деревина, власне виробництво й оптова співпраця, однак ці переваги мають значення лише тоді, коли вони чітко донесені до цільового клієнта. У стратегічному маркетингу конкурентна перевага розглядається як цінність, яка є важливою для покупця і відрізняє підприємство від альтернатив [17, с. 64–68].

Порівняльний аналіз конкурентного середовища подано в таблиці 1.5.

Таблиця 1.5 демонструє, що конкурентний тиск на ТзОВ «К'ЛЕН» має подвійний характер. З одного боку, підприємство конкурує з виробниками, які мають схожий товарний профіль. З іншого боку, воно змагається з мережами та онлайн-продавцями, які можуть мати сильнішу цифрову присутність, ширшу впізнаваність і простіший шлях клієнта до покупки. Це означає, що конкуренція відбувається не тільки на рівні товару, а й на рівні комунікацій. Якщо переваги ТзОВ «К'ЛЕН» не будуть чітко пояснені, клієнт може обрати не кращий продукт, а зрозумілішого постачальника.

Постачальники впливають на діяльність ТзОВ «К'ЛЕН» через якість деревини, фурнітури, покриттів, пакувальних матеріалів і логістичних послуг. Для меблів із натуральної деревини стабільність постачання має високу вагу, оскільки саме матеріал визначає міцність, зовнішній вигляд, строк служби й собівартість продукції. Якщо зростає вартість сировини або логістики, підприємство змушене переглядати ціну, маржу або комерційні умови. Для B2B-клієнтів це означає, що

надійність постачальника меблів залежить не лише від бренду, а й від здатності стабільно забезпечувати виробництво. У товарній політиці якість матеріалу є одним із ключових чинників формування цінності продукту [27, с. 42–46]. Тому ТЗОВ «К'ЛЕН» доцільно активніше показувати контроль якості матеріалів у комунікаційних матеріалах для партнерів.

Таблиця 1.5 - Аналіз конкурентного середовища ТЗОВ «К'ЛЕН»

Конкурент	Ринкова позиція	Основні переваги	Основні слабкі сторони	Відмінності від ТЗОВ «К'ЛЕН»	Висновок для підприємства
«Мебус»	Відомий український виробник меблів	Широкий асортимент, упізнаваність, активна присутність	Менше акценту на вузькій B2B-партнерській комунікації	Більший масштаб і впізнаваність	ТЗОВ «К'ЛЕН» потрібно посилювати власне позиціонування виробника меблів із натуральної деревини
Estella	Виробник меблів і ліжок із дерева	Спеціалізація на дерев'яних меблях, чітка товарна ніша	Вужчий асортимент частині комплексного облаштування	Близькість за матеріалом і якісним сегментом	Потрібно чіткіше показувати асортиментні переваги й умови для партнерів
«Меблі Сервіс»	Масовий виробник корпусних меблів	Широкий асортимент, доступні ціни, дилерська мережа	Менший акцент на натуральній деревині	Конкурує ціною і шириною асортименту	Потрібно пояснювати цінність натуральної деревини, а не змагатися лише ціною
BRW Україна	Великий бренд на меблевому ринку	Сильна впізнаваність, розвинений каталог, мережевий формат	Менша індивідуальність виробника для локального партнера	Потужніший бренд і ширша присутність	ТЗОВ «К'ЛЕН» доцільно розвивати нішеву довіру і партнерську гнучкість
JYSK Україна	Міжнародна мережа товарів для дому	Активний маркетинг, розвинена роздрібна мережа, сильна digital-присутність	Не є виробником меблів із натуральної деревини вузькому сегменті	Конкурує зручністю, ціною і впізнаваністю	Потрібно підвищувати цифрову зручність і комунікувати виробничу автентичність

Джерело: складено автором на основі аналітичного узагальнення ринку та [17].

Маркетинговими посередниками для ТзОВ «К'ЛЕН» є дилери, меблеві магазини, онлайн-продавці, дизайн-студії, проєктні бюро, ремонтно-будівельні компанії та інші партнери, які можуть прямо або опосередковано впливати на продаж продукції. Їхня роль полягає не лише у збуті, а й у передачі інформації про бренд. Якщо партнер має якісні фото, технічні описи, актуальні прайси, добірки товарів, зрозумілі умови співпраці та контакт відповідального менеджера, йому легше продавати або рекомендувати продукцію. Якщо таких матеріалів недостатньо, навіть якісний товар програє конкурентам із кращим комерційним супроводом. Омніканальний маркетинг передбачає цілісну взаємодію бренду з клієнтом у різних точках контакту [14]. Для ТзОВ «К'ЛЕН» це означає потребу в узгодженні сайту, консультацій, соціальних мереж, партнерських матеріалів і подальшого супроводу клієнта.

Загальний аналіз мікросередовища ТзОВ «К'ЛЕН» наведено у таблиці 1.6.

Таблиця 1.6 узагальнює, що найближче ринкове оточення ТзОВ «К'ЛЕН» формує для підприємства не тільки збутові можливості, а й комунікаційні вимоги. Споживачі й посередники очікують структурованої інформації, конкуренти посилюють цифрову присутність, контактні аудиторії впливають на репутацію, а постачальники визначають стабільність товарної пропозиції. Саме тому мікросередовище підтверджує: підприємству потрібно переходити від загального інформування до цільової B2B-комунікації.

Макросередовище ТзОВ «К'ЛЕН» доцільно аналізувати за економічними, політико-правовими, технологічними, соціокультурними, демографічними та природними чинниками. Економічні чинники впливають на вартість деревини, оплату праці, логістику, енергоресурси і платоспроможність клієнтів. Політико-правові чинники пов'язані з умовами ведення бізнесу, податковим навантаженням, воєнним станом і регулюванням обігу деревини. Технологічні чинники проявляються через розвиток сайтів, CRM, SEO, онлайн-каталогів, цифрової аналітики й AI-інструментів. Соціокультурні чинники посилюють увагу до натуральних матеріалів, локального виробництва, довговічності та естетики меблів. У digital-

маркетингу технології змінюють не тільки інструменти просування, а й загальну логіку взаємодії підприємства з клієнтами [6, с. 82–88].

Таблиця 1.6 - Аналіз мікросередовища ТзОВ «К'ЛЕН»

Елемент мікросередовища	Основні характеристики	Тенденції / зміни	Вплив на підприємство	Можливість / загроза
Споживачі	Меблеві магазини, дилери, онлайн-продавці, дизайн-студії, проектні бюро, ремонтно-будівельні компанії, корпоративні клієнти, офіси й організації	Очікують швидкої, структурованої та доказової інформації	Підвищують вимоги до B2B-комунікації	Можливість і загроза
Конкуренти	Виробники, мережі, онлайн-магазини, локальні майстерні	Посилюють digital-присутність і сервіс	Змушують підприємство краще диференціюватися	Загроза
Постачальники	Деревина, фурнітура, покриття, пакування, логістика	Витрати можуть коливатися	Впливають на ціну, строки та якість	Загроза
Маркетингові посередники	Дилери, магазини, дизайн-студії, онлайн-продавці, проектні партнери	Потребують якісних матеріалів для продажу і рекомендацій	Можуть розширювати збут і впізнаваність	Можливість
Контактні аудиторії	Онлайн-аудиторія, відгуки, професійні спільноти, партнери	Репутація формується у цифровому середовищі	Впливає на довіру до бренду	Можливість і загроза

Джерело: складено автором на основі [14; 22; 35; 36].

Аналіз макросередовища ТзОВ «К'ЛЕН» подано в таблиці 1.7.

Таблиця 1.7 показує, що макросередовище створює для ТзОВ «К'ЛЕН» змішаний вплив. Найбільшими загрозами є економічна нестабільність, зростання витрат і конкуренція з дешевшими меблевими рішеннями. Найбільшими можливостями є цифровізація, інтерес до натуральної деревини,

локального виробництва й якісного сервісу. Отже, зовнішнє середовище не вимагає радикальної зміни продукту, але вимагає сильнішого пояснення його цінності, зручнішої цифрової взаємодії та чіткішої партнерської комунікації.

Таблиця 1.7 - Аналіз макросередовища ТзОВ «К'ЛЕН»

Фактор макросередовища	Прояв фактору	Тенденція зміни	Вплив на підприємство	Можливість / загроза
Демографічні	Урбанізація, зміна житлових потреб, внутрішня міграція населення	Попит на меблі стає нерівномірним за регіонами	Потрібна гнучкість збуту та онлайн-комунікації	Можливість і загроза
Економічні	Інфляція, витрати на сировину, логістику, енергоресурси	Зростає чутливість до ціни	Потрібна аргументація вартості меблів із дерева	Загроза
Політико-правові	Воєнний стан, регулювання підприємництва і ринку деревини	Зберігається невизначеність	Важливо демонструвати стабільність і надійність	Загроза
Технологічні	CRM, SEO, онлайн-каталоги, AI, цифрова аналітика	Швидкий розвиток	Дає змогу підвищити ефективність комунікацій	Можливість
Соціокультурні	Інтерес до натуральності, дизайну, якості, локального виробника	Посилення запиту на якісні матеріали	Підсилює позиціонування продукції з дерева	Можливість
Природні	Залежність від деревини, екологічні очікування, відповідальне використання ресурсів	Зростає увага до походження матеріалів	Потрібна комунікація про якість і відповідальність	Можливість і загроза

Джерело: складено автором на основі [6; 25; 36].

Узагальнюючи результати аналізу зовнішнього маркетингового середовища, можна визначити, що ТзОВ «К'ЛЕН» працює на конкурентному, але перспективному B2B-ринку меблів. Підприємство має можливості для розвитку завдяки натуральній деревині, українському виробництву, оптовій співпраці й цифровим каналам. Водночас ці можливості можуть бути обмежені через конкуренцію з більшими брендами, дешевшими аналогами,

онлайн-магазинами та підприємствами з активнішою digital-комунікацією. Саме тому аналіз зовнішнього середовища підтверджує попередній висновок: головним завданням для ТзОВ «К'ЛЕН» є не стільки зміна базової товарної пропозиції, скільки посилення її комунікаційного оформлення для B2B-клієнтів.

### **1.3. Аудит маркетингової діяльності ТзОВ «К'ЛЕН»**

Аудит маркетингової діяльності ТзОВ «К'ЛЕН» має інтегрувати результати аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища та показати, як вони переходять у маркетингову управлінську проблему. Для цього доцільно використати модель 4P, аналіз товарних напрямів, оцінку конкурентної і продуктової стратегії, SWOT-аналіз, перехресний SWOT і таблицю симптомів проблеми. Така послідовність дозволяє уникнути описовості й показати, з яких саме аналітичних підстав випливає потреба удосконалення маркетингових комунікацій. У класичному підході маркетинговий комплекс охоплює товар, ціну, збут і просування, а ефективність маркетингової діяльності залежить від узгодженості цих елементів між собою [4, с. 116–119]. Для ТзОВ «К'ЛЕН» ключове питання полягає в тому, що товар, ціна і збутова основа вже сформовані, тоді як комунікаційна складова потребує посилення.

Оцінку маркетингового комплексу підприємства за моделлю 4P подано у таблиці 1.8.

Таблиця 1.8 підтверджує головну логіку аудиту: ТзОВ «К'ЛЕН» має сформований продукт, зрозумілу матеріальну перевагу і базові канали збуту, але елемент promotion не повністю відповідає вимогам B2B-ринку. Комунікації підприємства мають перейти від загальної демонстрації асортименту до пояснення партнерської цінності: умов опту, вигод для дилерів, матеріалів для дизайнерів, гарантій для корпоративних клієнтів і переваг меблів із натуральної деревини для організацій, які закупають меблі для облаштування приміщень.

Таблиця 1.8 - Аудит маркетингового комплексу ТзОВ «К'ЛЕН» за моделлю 4P

Елемент 4P	Поточний стан	Сильна сторона	Проблемний аспект	Висновок для маркетингової проблеми
Product - товар	Меблі з натуральної деревини, широкий асортимент для різних приміщень	Власне виробництво, натуральність, довговічність, модульність	Переваги для B2B-клієнтів подані недостатньо сегментовано	Товарна основа сильна, але потребує кращого комунікаційного пояснення
Price - ціна	Ціни відповідають сегменту меблів із дерева, є оптова співпраця	Можливість аргументувати ціну якістю і строком служби	B2B-умови варто структурувати зрозуміліше	Потрібна прозоріша комунікація цінності та умов
Place - збут	Сайт, онлайн-каталог, контакти, доставка по Україні, оптова сторінка	Доступність для різних регіонів і дистанційного контакту	Необхідна окрема воронка для бізнес-запитів	Збутова інфраструктура є, але B2B-шлях клієнта потребує доопрацювання
Promotion - просування	Сайт, соціальні мережі, товарний контент, консультації	Наявна базова цифрова присутність	Недостатня системність, аналітика, CRM і партнерські матеріали	Головна проблема зосереджена у комунікаційній складовій

Джерело: складено автором на основі [4; 35; 36].

Товарна й асортиментна політика ТзОВ «К'ЛЕН» є однією з найсильніших складових його маркетингової діяльності. Асортимент охоплює меблі для спальні, вітальні, дитячої кімнати, кухні, передпокою, гардеробної, а також окремі предмети й модульні рішення. Для B2B-ринку це означає можливість формувати не лише одиничні продажі, а й комплексні пропозиції: добірки для меблевих магазинів, серії для дизайнерів, комплекти для офісів, закладів, організацій і корпоративних приміщень. У товарній політиці важливими є ширина і глибина асортименту, відповідність потребам ринку та узгодженість товару з позиціонуванням підприємства [27, с. 58–62]. Для ТзОВ «К'ЛЕН» товарна політика загалом відповідає ринковій ніші, але її комунікаційне оформлення потребує чіткішого поділу за сегментами.

Таблиця 1.9 - Аналіз продуктової стратегії ТзОВ «К'ЛЕН»

Параметр продуктової стратегії	Характеристика	Поточний стан	Проблемні аспекти	Висновок
Ширина асортименту	Меблі для різних житлових і функціональних зон	Достатньо широка	Не всі групи подані як окремі B2B-рішення	Потрібна сегментація асортименту для партнерів
Глибина асортименту	Наявність різних моделей, предметів і модульних рішень	Середня або достатня	Потрібно краще показувати комплектації	Варто створити добірки за типами клієнтів
Оновлення продуктового портфеля	Асортимент може поповнюватися новими моделями	Помірне	Оновлення недостатньо комунікується B2B-аудиторії	Потрібні регулярні інформаційні оновлення
Відповідність потребам ринку	Натуральна деревина, довговічність, естетика	Висока для якісного сегмента	Цінність треба пояснювати порівняно з дешевшими аналогами	Потрібна доказова комунікація переваг
Життєвий цикл основних продуктів	Базові меблеві групи мають стабільний попит	Стабільний	Частина товарів потребує активнішого просування	Доцільна підтримка через контент і SEO
Узгодженість із позиціонуванням	Продукція відповідає образу виробника меблів із дерева	Висока	Позиціонування не повністю розкрито для B2B	Потрібні партнерські презентації та кейси

Джерело: складено автором на основі [27; 36].

Аналіз продуктової стратегії підприємства подано у таблиці 1.9.

З таблиці 1.9 видно, що продуктова стратегія ТзОВ «К'ЛЕН» не є слабким місцем підприємства. Навпаки, товарна основа створює потенціал для розвитку. Проблема полягає в тому, що асортимент має бути краще перетворений на комерційні пропозиції для окремих B2B-сегментів. Тобто маркетингова управлінська проблема знову концентрується не в продукті, а в комунікації навколо продукту.

Для оцінки товарно-ринкових напрямів доцільно використати адаптовану матрицю BCG. Оскільки точні внутрішні фінансові дані не є публічними, частки продажу подано як аналітичну оцінку на основі структури

асортименту і практичного профілю підприємства. Такий підхід дозволяє не претендувати на абсолютну точність внутрішньої звітності, але показати логіку розподілу товарних напрямів і їхнє значення для маркетингових рішень. Аналіз портфеля товарних напрямів подано у таблиці 1.10.

Таблиця 1.10 показує, що найбільш стабільними товарними напрямками є меблі для спальні та базові меблеві позиції, тоді як модульні рішення і меблі для офісів, закладів та організацій мають потенціал зростання. Однак для використання цього потенціалу недостатньо лише мати відповідні товари. Потрібно створити окремі B2B-сценарії просування, де буде показано, як саме ці меблі можуть використовуватися у магазинах, дизайн-проектах, офісах, закладах та інших організаційних просторах.

Таблиця 1.10 - Аналіз портфеля товарних напрямів  
ТЗОВ «К'ЛЕН» за логікою BCG

Товарна група / напрям	Орієнтовна частка у продажі / доході	Темп зростання ринку	Відносна конкурентна позиція	Позиція у матриці BCG	Висновок
Ліжка та меблі для спальні	35%	Середній	Сильна	«Дійні корови»	Підтримувати як базове джерело стабільного попиту
Комоди, тумби, столи, стільці	22%	Середній	Середня	«Дійні корови»	Використовувати для комплектних продажів
Модульні меблеві системи	18%	Вищий за середній	Середня	«Зірки» / «знаки питання»	Розвивати як напрям для B2B-пропозицій
Меблі для дитячих кімнат	10%	Помірний	Середня	«Знаки питання»	Потребують точнішого позиціонування
Меблі для офісів, закладів і організацій	15%	Вищий за середній	Потенційно сильна	«Знаки питання»	Доцільно розвивати через окрему комунікацію і приклади рішень

Джерело: складено автором на основі аналітичної оцінки асортименту [36].

Конкурентна стратегія ТЗОВ «К'ЛЕН» найближча до стратегії диференціації з фокусом на якість, натуральну деревину, власне виробництво

та партнерський формат співпраці. Підприємство не може ефективно конкурувати лише за найнижчою ціною, оскільки меблі з натуральної деревини мають іншу собівартість і ціннісну логіку, ніж масові вироби з плитних матеріалів. Тому стратегія має спиратися на пояснення відмінностей: строк служби, матеріал, естетика, ремонтпридатність, стабільність якості, прямий контакт із виробником і зручні умови для партнерів. У стратегічному маркетингу диференціація потребує не лише наявності відмінності, а й її зрозумілого донесення до цільового ринку [17, с. 84-88].

Аналіз конкурентної стратегії підприємства подано у таблиці 1.11.

Таблиця 1.11 - Аналіз конкурентної стратегії ТзОВ «К'ЛЕН»

Елемент аналізу	Характеристика	Фактичний стан	Оцінка відповідності ринковим умовам	Висновок
Тип конкурентної стратегії	Диференціація з фокусом на натуральну деревину і власне виробництво	Реалізується частково	Відповідає якісному сегменту меблів	Потрібно посилити комунікаційне пояснення диференціації
Джерела конкурентних переваг	Матеріал, виробництво, досвід, оптова співпраця	Наявні	Можуть бути сильними для B2B	Потрібні докази, приклади рішень, презентації
Цільові сегменти	Дилери, магазини, онлайн-продавці, дизайнери, корпоративні клієнти, організації	Визначені загально	Потребують точнішого поділу	Необхідна сегментована комунікація
Поведінка конкурентів	Активні сайти, ширші каталоги, реклама, мережевий формат	Створює тиск	Вимагає посилення digital	Потрібен розвиток сайту і CRM
Стійкість конкурентної позиції	Залежить від здатності довести цінність	Потенційно достатня	Може знижуватися без активної комунікації	Комунікація є ключовим фактором зміцнення позиції

Джерело: складено автором на основі [17; 35; 36].

За результатами таблиці 1.11 можна зробити висновок, що конкурентна стратегія ТзОВ «К'ЛЕН» загалом логічна, але її реалізація потребує кращого маркетингового забезпечення. Підприємство має чим відрізнитися від

конкурентів, однак ця відмінність повинна бути чітко оформлена у сайті, оптовій сторінці, контенті, презентаціях, прайс-запитах, консультаціях і повторних контактах із партнерами.

Для інтеграції результатів внутрішнього та зовнішнього аналізу сформовано SWOT-аналіз ТзОВ «К'ЛЕН», поданий у таблиці 1.12.

SWOT-аналіз показує, що сильні сторони ТзОВ «К'ЛЕН» переважно пов'язані з виробництвом і товаром, а слабкі сторони - з комунікаційною організацією. Це важливий аналітичний результат, оскільки він не підтверджує потребу змінювати базову товарну стратегію. Навпаки, він показує, що головне завдання полягає у кращому використанні наявних переваг через B2B-комунікації, цифрові канали, партнерські матеріали, CRM-облік і сегментовані повідомлення.

Таблиця 1.12 - SWOT-аналіз ТзОВ «К'ЛЕН»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Власне виробництво меблів із натуральної деревини	Недостатньо структурована B2B-пропозиція
Досвід роботи і сформована товарна спеціалізація	Обмежена кількість партнерських презентацій, прикладів рішень і технічних матеріалів
Широкий асортимент меблів для різних приміщень	Недостатня автоматизація роботи з B2B-запитами
Офіційний сайт, онлайн-каталог і сторінка оптової співпраці	Нечітка аналітика ефективності каналів
Можливість працювати з дилерами, дизайнерами, онлайн-продавцями, корпоративними клієнтами та організаціями	Комунікаційні повідомлення не повністю адаптовані до різних сегментів
Можливості (O)	Загрози (T)
Зростання інтересу до українського виробництва і натуральних матеріалів	Цінова конкуренція з меблями з дешевших матеріалів
Розвиток digital-маркетингу, CRM і SEO	Активніша цифрова присутність конкурентів
Формування партнерської програми для дилерів і дизайнерів	Зростання витрат на деревину, логістику й енергоресурси
Посилення наряду корпоративних клієнтів, офісів, закладів і організацій	Зниження платоспроможності окремих клієнтів
Розвиток контенту про виробництво, якість і приклади використання меблів	Втрата запитів через повільну або нечітку комунікацію

Джерело: складено автором на основі [31; 35; 36].

Для поглиблення SWOT-аналізу сформовано перехресну матрицю стратегічних висновків, подану в таблиці 1.13.

Перехресний SWOT-аналіз дає змогу уточнити, що найбільш перспективна стратегія для ТзОВ «К'ЛЕН» полягає у використанні сильного товарного і виробничого потенціалу через оновлену систему B2B-комунікацій. Найбільший ризик виникає тоді, коли підприємство має реальні переваги, але не встигає пояснити їх клієнту до того, як він порівняє пропозицію з конкурентами. Отже, комунікація стає не допоміжним елементом маркетингу, а механізмом реалізації конкурентної стратегії.

Таблиця 1.13 - Перехресний SWOT-аналіз ТзОВ «К'ЛЕН»

Поле аналізу	Зміст стратегічних висновків
S-O: використання сильних сторін для реалізації можливостей	Власне виробництво, натуральна деревина і широкий асортимент можуть бути використані для розвитку партнерської програми, B2B-контенту, SEO-просування і комунікації з дилерами, дизайнерами, онлайн-продавцями, корпоративними клієнтами та організаціями
S-T: використання сильних сторін для нейтралізації загроз	Натуральна деревина, виробничий досвід і прямий контакт із виробником можуть зменшити вплив цінової конкуренції, якщо підприємство чітко пояснюватиме довговічність, якість і комерційну вигоду продукції
W-O: слабкі сторони, що перешкоджають реалізації можливостей	Недостатня структурованість B2B-пропозиції і слабка аналітика каналів обмежують можливість повноцінно використати digital-маркетинг, CRM, SEO і партнерські продажі
W-T: поєднання слабких сторін і загроз, що формують найбільші ризики	Якщо підприємство не посилить комунікації, конкуренти з активнішою digital-присутністю, нижчими цінами або зручнішими B2B-умовами можуть перехоплювати частину потенційних партнерів

Джерело: складено автором на основі [31; 38].

Для остаточного формулювання маркетингової управлінської проблеми потрібно відокремити симптоми від причин. Симптомами є зовнішні прояви небажаної ситуації, тоді як причини пов'язані з глибинними обмеженнями маркетингової діяльності. У випадку ТзОВ «К'ЛЕН» симптоми не свідчать про слабкість товару, а вказують на недостатню спеціалізацію каналів і повідомлень для B2B-клієнтів. Системний підхід до управління маркетинговими комунікаціями передбачає узгодження каналів, повідомлень, цільових аудиторій і показників ефективності [31].

Симптоми маркетингової проблеми та їхні імовірні причини наведено у таблиці 1.14.

Таблиця 1.14 доводить, що маркетингова управлінська проблема ТзОВ «К'ЛЕН» не полягає у відсутності виробництва, асортименту або цифрових каналів. Проблема полягає у тому, що наявні переваги не повністю перетворені на цілісну систему B2B-комунікацій. Відповідно, управлінське рішення має стосуватися не радикальної зміни товару, а розвитку комунікаційної політики, партнерських матеріалів, цифрової воронки, сегментації повідомлень та аналітики звернень.

Таблиця 1.14 - Симптоми маркетингової проблеми та їх імовірні причини

Виявлений симптом	Прояв симптому	Імовірні причини	Підтвердження з аналізу пп. 1.1-1.2	Попередній висновок
Недостатня видимість B2B-пропозиції	Оптова співпраця є, але потребує чіткішої структури	Немає достатньо розгорнутих повідомлень для різних партнерів	Аналіз цифрових ресурсів споживачів	Потрібне оновлення B2B-сторінки
Нерівномірність комунікації з різними сегментами	Дилери, онлайн-продавці, дизайнери й корпоративні клієнти мають різні потреби, але отримують подібне повідомлення	Недостатня сегментація комунікацій	Аналіз споживачів	Потрібні окремі сценарії комунікації
Обмежена доказовість переваг	Виробничі й товарні переваги не повністю перетворені на приклади рішень і презентації	Брак партнерських матеріалів	Ресурсний аналіз і аудит 4P	Потрібні комерційні матеріали
Втрата частини потенційних запитів	Клієнт може перейти до конкурента з простішою інформацією	Недостатня зручність B2B-шляху клієнта	Конкурентний аналіз	Потрібна воронка для B2B-запитів
Складність оцінювання каналів	Важко визначити, які канали дають якісні запити	Недостатня CRM-аналітика	Аудит комунікацій	Потрібен облік і аналіз звернень

Джерело: складено автором на основі результатів аналізу розділу 1.

Отже, маркетингова управлінська проблема ТзОВ «К'ЛЕН» полягає у необхідності розроблення та впровадження більш системної B2B-комунікаційної політики, яка забезпечить чітке донесення переваг меблів із натуральної деревини, підвищить якість взаємодії з дилерами, онлайн-продавцями, дизайн-студіями, проєктними бюро, ремонтно-будівельними компаніями, корпоративними клієнтами, офісами й організаціями та дозволить ефективніше перетворювати цифрові й персональні контакти у реальні партнерські запити. Проблема маркетингового дослідження, що впливає з цієї управлінської проблеми, полягає у необхідності з'ясувати, як B2B-клієнти оцінюють чинні канали комунікації ТзОВ «К'ЛЕН», які саме інформаційні бар'єри заважають їм швидко приймати рішення про співпрацю та які інструменти комунікації є найбільш доцільними для підвищення ефективності партнерської взаємодії.

### **Висновки до розділу 1**

У першому розділі проведено ситуаційний аналіз маркетингового середовища ТзОВ «К'ЛЕН» на B2B-ринку меблів. Встановлено, що підприємство має виробничу основу, працює з натуральною деревиною, має сформований асортимент, офіційний сайт, онлайн-каталог і напрям оптової співпраці. Такі характеристики створюють внутрішні передумови для розвитку на ринку, оскільки B2B-клієнти можуть сприймати підприємство як виробника з реальними товарними та виробничими перевагами. Водночас аналіз внутрішнього середовища показав, що ці переваги ще не повністю використані в маркетинговій діяльності, оскільки B2B-пропозиція потребує кращої структуризації, сегментації та комунікаційного супроводу.

Аналіз зовнішнього маркетингового середовища засвідчив, що ТзОВ «К'ЛЕН» працює в умовах високої конкуренції з українськими виробниками, меблевими мережами, онлайн-магазинами, локальними майстернями і продавцями дешевших меблів із плитних матеріалів. Основними

можливостями для підприємства є зростання значення цифрових каналів, попит на натуральні матеріали, інтерес до українських виробників і можливість розвитку партнерських продажів. Основними загрозами є цінова конкуренція, активніша digital-присутність конкурентів, зростання витрат на матеріали та логістику, а також ризик втрати потенційних клієнтів через недостатньо зручну або нечітку комунікацію.

Аудит маркетингової діяльності за моделлю 4P показав, що товарна, асортиментна й виробнича основа ТзОВ «К'ЛЕН» є достатньо сильною. Підприємство має реальну диференціацію через натуральну деревину, власне виробництво, широкий асортимент і можливість роботи з різними B2B-сегментами. Проте елемент просування є найменш системним, оскільки комунікаційні повідомлення не повною мірою адаптовані до потреб дилерів, онлайн-продавців, дизайн-студій, проєктних бюро, ремонтно-будівельних компаній, корпоративних клієнтів, офісів та організацій.

SWOT-аналіз і перехресна матриця підтвердили, що ключове протиріччя полягає у розриві між сильним товарно-виробничим потенціалом підприємства та недостатньою системністю його B2B-комунікацій. Отже, маркетингова управлінська проблема ТзОВ «К'ЛЕН» полягає у необхідності удосконалення системи маркетингових комунікацій на B2B-ринку меблів. Саме з цього випливає потреба у проведенні маркетингового дослідження, яке має з'ясувати, як цільові B2B-клієнти оцінюють чинні канали комунікації підприємства, які бар'єри заважають їм швидко переходити до співпраці та які інструменти доцільно використати для підвищення результативності комунікаційної діяльності.

## РОЗДІЛ 2

### ДИЗАЙН МАРКЕТИНГОВОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

#### 2.1 Теоретичні основи удосконалення маркетингових комунікацій підприємства на B2B-ринку меблів

Маркетингові комунікації підприємства на B2B-ринку меблів доцільно розглядати як систему цілеспрямованої взаємодії з професійними клієнтами, яка забезпечує інформування, пояснення цінності продукції, формування довіри до виробника, підтримання переговорного процесу та стимулювання повторної співпраці. На відміну від роздрібного ринку, де рішення покупця може ухвалюватися швидко й частково емоційно, у B2B-сегменті воно частіше має раціональний характер і пов'язане з порівнянням кількох постачальників. Для ТзОВ «К'ЛЕН» це має безпосереднє значення, оскільки підприємство пропонує меблі з натуральної деревини, а така продукція потребує не лише візуальної презентації, а й аргументації якості, довговічності, матеріалу, умов оптової співпраці та надійності виробника. Маркетингові комунікації у цьому разі виконують не допоміжну, а управлінську функцію, оскільки саме через них виробничі та товарні переваги підприємства стають зрозумілими для B2B-клієнта. У навчальній літературі маркетингові комунікації визначаються як сукупність засобів впливу на цільові аудиторії, що забезпечують передачу інформації, переконання і підтримання зв'язку між підприємством та ринком [8, с. 18–22].

У B2B-комунікаціях важливими є не лише охоплення аудиторії або кількість рекламних повідомлень, а й якість інформації, професійність взаємодії та здатність підприємства зменшити ризики клієнта. Меблеві магазини, дилери, онлайн-продавці, дизайн-студії, проєктні бюро, ремонтно-будівельні компанії, корпоративні клієнти, офіси та організації оцінюють постачальника за комплексом критеріїв: якість продукції, стабільність поставок, зручність каталогу, оптові умови, строки, гарантії, сервіс, швидкість

відповіді та репутація. Тому для виробника меблів із натуральної деревини важливо не просто повідомити про наявність товару, а пояснити його комерційну цінність для різних груп професійних клієнтів. Для дилера такою цінністю є можливість стабільного перепродажу якісного товару, для дизайн-студії - естетика й технічна визначеність, для корпоративного клієнта - надійність поставки, довговічність і гарантійні умови. У промисловому маркетингу наголошується, що організаційний покупець приймає рішення на основі функціональних, економічних і організаційних критеріїв, а тому комунікація має бути більш доказовою і структурованою, ніж на масовому споживчому ринку [22, с. 31–35].

Удосконалення маркетингових комунікацій у межах цієї роботи означає не механічне збільшення кількості рекламних повідомлень, а підвищення системності, адресності, змістовності та вимірюваності комунікаційної діяльності. Для ТзОВ «К'ЛЕН» це передбачає чітке виокремлення B2B-пропозиції, адаптацію повідомлень до окремих груп клієнтів, підготовку комерційних матеріалів, удосконалення сайту й сторінки оптової співпраці, посилення персональної комунікації менеджерів, упровадження елементів CRM-логіки та регулярне оцінювання результативності каналів. Якщо підприємство має якісний товар, але клієнт не може швидко знайти умови опту, приклади готових рішень, прайс, контакт відповідального менеджера або інформацію про строки поставки, комунікаційний канал не виконує своєї функції повністю. У сучасних дослідженнях маркетингової комунікаційної політики промислового підприємства підкреслюється, що вона має формувати цілісну систему взаємодії з ринком, а не складатися з розрізнених рекламних дій [11].

Теоретично система маркетингових комунікацій підприємства може охоплювати рекламу, персональний продаж, стимулювання збуту, прямий маркетинг, зв'язки з громадськістю, digital-комунікації, контент-маркетинг, email-комунікацію, соціальні мережі, рекомендаційні канали та партнерські матеріали. Проте для B2B-ринку меблів ці інструменти потрібно оцінювати не

за формальною наявністю, а за тим, наскільки вони впливають на шлях клієнта від першого контакту до рішення про співпрацю. Якщо потенційний партнер переходить на сайт, але не бачить чіткої оптової пропозиції або не розуміє, як отримати комерційну інформацію, то сайт працює лише як вітрина, а не як повноцінний інструмент залучення. Якщо клієнт отримує первинну консультацію, але після цього з ним не підтримується регулярний контакт, підприємство втрачає частину потенціалу повторної взаємодії. Ефективна комунікація має забезпечувати інформування, переконання, нагадування і підтримання бажаної поведінки цільової аудиторії [26, с. 33–38].

В умовах цифровізації особливого значення набувають онлайн-канали комунікації. Для ТзОВ «К'ЛЕН» основними цифровими точками контакту є офіційний сайт, онлайн-каталог, сторінка оптової співпраці, пошукова видача, соціальні мережі, email, месенджери та онлайн-форма заявки. Через ці канали B2B-клієнт формує перше уявлення про підприємство ще до прямої розмови з менеджером. Він оцінює не лише дизайн сайту, а й повноту інформації, логіку навігації, якість фото, зрозумілість умов співпраці, наявність технічних характеристик, гарантій, прикладів комплектування приміщень і швидкість подальшої відповіді. У digital-маркетингу цифрові канали розглядаються як інструмент не лише інформування, а й збору даних, підтримання персоналізованої взаємодії та вимірювання результативності маркетингових активностей [6, с. 73–79]. Отже, у дослідженні B2B-комунікацій ТзОВ «К'ЛЕН» потрібно оцінювати не тільки суб'єктивне ставлення клієнтів до підприємства, а й ефективність конкретних цифрових точок контакту.

З позиції омніканального підходу комунікації підприємства мають бути узгодженими у всіх каналах, через які клієнт взаємодіє з брендом. Шлях B2B-клієнта може починатися з Google, рекомендації партнера, соціальної мережі або офіційного сайту, продовжуватися через телефонний дзвінок, email чи месенджер і завершуватися комерційною пропозицією, консультацією менеджера або повторним зверненням. Якщо ці канали працюють ізольовано, клієнт отримує фрагментарний досвід, а підприємство не контролює повний

процес переходу від зацікавленості до реального запиту. Омніканальний маркетинг акцентує увагу на цілісній взаємодії між брендом і клієнтом незалежно від точки контакту [14]. Для ТзОВ «К'ЛЕН» це означає, що сайт, оптова сторінка, соціальні мережі, менеджер, партнерські матеріали та подальший супровід мають транслиувати однакову логіку: хто є виробником, які переваги мають меблі з натуральної деревини, які умови співпраці пропонуються B2B-клієнтам і як перейти до конкретного замовлення.

Важливим елементом удосконалення B2B-комунікацій є робота з клієнтськими даними. У професійному сегменті один якісний контакт може мати більшу цінність, ніж значна кількість випадкових роздрібних переглядів, оскільки дилер, дизайн-студія, онлайн-продавець або корпоративний клієнт може забезпечувати повторні закупівлі та рекомендації. Якщо підприємство не фіксує джерело звернення, тип клієнта, зміст запиту, статус переговорів, результат контакту і дату повторної комунікації, воно не може точно оцінити ефективність каналів. Саме тому CRM-логіка є важливою не тільки для великого бізнесу, а й для виробничого підприємства, яке працює з B2B-аудиторією. Дослідження ролі CRM і Big Data у бізнес-процесах показують, що системне використання клієнтських даних дає змогу краще розуміти поведінку клієнтів, підтримувати повторну взаємодію та точніше планувати маркетингові рішення [45, с. 105–112].

Для практичного дослідження комунікацій ТзОВ «К'ЛЕН» важливо визначити показники, через які можна оцінити ефективність B2B-взаємодії. До них належать структура респондентів, канал першого контакту, зручність сайту, зрозумілість оптової пропозиції, оцінка соціальних мереж, якість візуальної презентації, швидкість відповіді менеджера, повнота інформації про продукцію, рівень довіри, готовність до співпраці та потреба у додаткових матеріалах. Такі показники дають змогу перейти від загального твердження про необхідність удосконалення комунікацій до конкретних емпіричних даних. Наприклад, якщо більшість респондентів уперше дізнається про підприємство через сайт, але середня оцінка оптової сторінки є нижчою за

оцінку прямої комунікації з менеджером, це означає, що сайт має значення як точка входу, але потребує посилення як B2B-інструмент. Якщо клієнти високо оцінюють якість консультації, але нижче оцінюють регулярність подальшої комунікації, це вказує на потребу CRM-обліку і повторних контактів. У системному підході до управління маркетинговими комунікаціями важливо поєднувати канали, повідомлення, цільові аудиторії та показники ефективності [31].

Для узагальнення теоретичної логіки дослідження доцільно подати модель удосконалення B2B-комунікацій ТзОВ «К'ЛЕН». Вона відображає послідовність переходу від сегментів клієнтів до управлінських рішень.

Таблиця 2.1 -Логіко-структурна модель удосконалення  
B2B-комунікацій ТзОВ «К'ЛЕН»

Етап	Зміст етапу	Практичне значення для дослідження
Визначення B2B-сегментів	Виокремлення меблевих магазинів, дилерів, онлайн-продавців, дизайн-студій, проектних бюро, ремонтно-будівельних компаній, корпоративних клієнтів, офісів і організацій	Дає змогу зрозуміти, які групи клієнтів оцінюють комунікації підприємства
Виявлення каналів першого контакту	Аналіз ролі сайту, пошуку, рекомендацій, соціальних мереж і особистих контактів	Дозволяє визначити найважливіші точки входу B2B-клієнтів
Оцінка якості каналів	Вимірювання зручності, повноти інформації, довіри і впливу на рішення	Дає змогу порівняти сильні та слабкі комунікаційні канали
Визначення інформаційних бар'єрів	Аналіз того, якої інформації бракує клієнтам для рішення про співпрацю	Пояснює, чому наявні канали не завжди перетворюються на запити
Оцінка задоволеності взаємодією	Вимірювання якості консультації, швидкості відповіді, зрозумілості умов і регулярності комунікації	Дозволяє визначити проблемні точки B2B-шляху клієнта
Формування напрямів удосконалення	Визначення каналів, матеріалів та інструментів, які потрібно посилити	Забезпечує основу для проектних рішень у розділі 3

Джерело: складено автором на основі [8; 14; 31].

Модель, подана у таблиці 2.1, показує, що удосконалення маркетингових комунікацій ТзОВ «К'ЛЕН» має починатися не з вибору окремої рекламної активності, а з аналізу того, як B2B-клієнти фактично

контактують із підприємством. Спочатку потрібно встановити, хто саме є респондентами, далі визначити канали першого контакту, оцінити зручність і ефективність цих каналів, виявити інформаційні бар'єри, виміряти рівень задоволеності й лише після цього формувати рекомендації. Такий підхід дає змогу не відірвати дослідження від управлінської проблеми, а зробити його основою для подальшого проектування заходів. У контексті ТзОВ «К'ЛЕН» особлива увага має бути зосереджена на сайті, оптовій сторінці, прямій комунікації з менеджером, соціальних мережах, рекомендаціях, email, месенджерах і матеріалах для партнерів. Узагальнюючи, теоретична база підтверджує, що комунікаційна проблема підприємства має досліджуватися через поєднання цифрових, персональних і інформаційних чинників, а основним інструментом такого дослідження може бути анкетування B2B-аудиторії.

## **2.2 Планування та здійснення маркетингового дослідження**

Маркетингове дослідження B2B-комунікацій ТзОВ «К'ЛЕН» спрямоване на перевірку управлінської проблеми, визначеної у першому розділі: підприємство має достатній товарний, виробничий і цифровий потенціал, однак його комунікації з професійними клієнтами потребують більшої системності, зрозумілості та сегментації. У межах дослідження потрібно не загально оцінити маркетингову діяльність, а встановити, які саме канали приводять B2B-клієнтів до підприємства, які з них сприймаються як найбільш зручні, якої інформації бракує для прийняття рішення про співпрацю та які елементи комунікації потребують першочергового вдосконалення. Для цього обрано кількісне опитування у формі анкетування, оскільки воно дозволяє отримати стандартизовані відповіді від різних груп B2B-респондентів і подати результати у вигляді часток, середніх оцінок, порівняльних показників та діаграм. Такий формат відповідає прикладній

логіці маркетингового дослідження, де зібрані дані мають бути придатними для прийняття управлінського рішення [7, с. 184–188].

Метою маркетингового дослідження є оцінювання ефективності чинних маркетингових комунікацій ТзОВ «К'ЛЕН» на B2B-ринку меблів та визначення напрямів їх удосконалення для підвищення якості взаємодії з професійними клієнтами. Об'єктом дослідження є B2B-комунікації ТзОВ «К'ЛЕН», а предметом - сприйняття, зручність, повнота та результативність основних каналів комунікації підприємства з професійними клієнтами. До складу необхідної інформації включено шість блоків: структура B2B-респондентів; канали першого контакту; оцінка сайту, соціальних мереж, прямої комунікації та рекомендацій; інформаційні бар'єри; рівень задоволеності комунікаціями; пріоритети удосконалення. Така структура дозволяє перейти від загального висновку про недостатню системність комунікацій до конкретних напрямів, які можуть бути використані у третьому розділі.

Для досягнення мети сформульовано шість завдань дослідження. Перше завдання полягає у визначенні структури B2B-аудиторії, тобто груп респондентів, які оцінюють комунікації підприємства. Друге завдання передбачає встановлення каналів першого контакту клієнтів із ТзОВ «К'ЛЕН». Третє завдання спрямоване на оцінювання ефективності основних комунікаційних каналів: офіційного сайту, сторінки оптової співпраці, соціальних мереж, прямої комунікації з менеджером, рекомендацій партнерів, email і месенджерів. Четверте завдання полягає у визначенні інформації, якої бракує клієнтам для прийняття рішення про співпрацю. П'яте завдання передбачає оцінювання рівня задоволеності B2B-клієнтів комунікаціями підприємства. Шосте завдання пов'язане з визначенням пріоритетних напрямів покращення B2B-комунікацій. У маркетингових дослідженнях кожне завдання має деталізуватися через пошукові питання, які дають конкретний тип результату: частку, середній бал, перелік відповідей або якісний коментар [10, с. 214–219].

Узгодження завдань, пошукових питань і джерел інформації подано у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 - Узгодження завдань, пошукових питань та джерел інформації

Завдання дослідження	Пошукові питання	Що дає відповідь на питання	Метод отримання та джерело інформації	Формат отриманої інформації
Визначити структуру B2B-аудиторії	До якої групи B2B-клієнтів належить респондент?	Розподіл учасників за типами B2B-клієнтів	Анкетування 30 респондентів	Частка кожної групи, %
Встановити канали першого контакту	Через який канал респондент уперше дізнався про ТзОВ «К'ЛЕН»?	Основні точки входу B2B-клієнтів	Анкетування	Частки за каналами, %
Оцінити ефективність каналів	Як респонденти оцінюють сайт, оптову сторінку, соціальні мережі, пряму комунікацію, рекомендації, email і месенджери?	Порівняння каналів за зручністю, повнотою інформації, довірою та впливом на рішення	Анкетування, шкала 1-5	Середній бал
Визначити інформаційні бар'єри	Якої інформації бракує для прийняття рішення про співпрацю?	Перелік найбільш значущих інформаційних дефіцитів	Анкетування, множинний вибір	Частота і частка відповідей, %
Оцінити задоволеність комунікаціями	Як респонденти оцінюють якість консультації, швидкість відповіді, зрозумілість умов, зручність сайту, повноту інформації та регулярність комунікації?	Рівень задоволеності окремими елементами комунікації	Анкетування, шкала 1-5 з подальшим групуванням	Частки високого, середнього і низького рівнів, %
Визначити напрями удосконалення	Які канали та матеріали потрібно посилити для B2B-клієнтів?	Пріоритети респондентів щодо покращення комунікацій	Анкетування, множинний вибір, відкриті питання	Частки відповідей і змістові коментарі

Таблиця 2.2 показує, що дослідження побудовано за логікою послідовного переходу від характеристики респондентів до управлінських висновків. Питання про структуру вибірки потрібне для розуміння того, які групи B2B-клієнтів

оцінювали комунікації підприємства. Питання про канал першого контакту дозволяє виявити, чи справді сайт є головною точкою входу для професійної аудиторії. Питання про ефективність каналів дає можливість порівняти не лише факт використання каналу, а і його реальну цінність для клієнта. Питання про інформаційні бар'єри показує, які матеріали потрібно додати або переробити. Питання про задоволеність комунікаціями дає підстави визначити, де проблема є найсильнішою: у сайті, оптових умовах, швидкості відповіді, регулярності подальшої комунікації або повноті інформації.

Генеральну сукупність дослідження становлять наявні та потенційні B2B-клієнти ТЗОВ «К'ЛЕН», які можуть закуповувати, рекомендувати або використовувати меблі підприємства у професійній діяльності. До неї віднесено меблеві магазини, дилерів, онлайн-продавців, дизайн-студії, проєктні бюро, ремонтно-будівельні компанії, корпоративних клієнтів, офіси та організації. Одиницею спостереження є представник B2B-клієнта або потенційного партнера, який може оцінити якість комунікації з виробником меблів. Для дослідження сформовано цільову вибірку обсягом 30 респондентів. Такий обсяг є достатнім для прикладного бакалаврського дослідження, оскільки метою є не репрезентація всього меблевого ринку України, а виявлення конкретних комунікаційних проблем у взаємодії ТЗОВ «К'ЛЕН» із професійною аудиторією.

Структура вибірки сформована так: 10 респондентів представляють меблеві магазини та дилерів, що становить 33,3%; 8 респондентів представляють дизайн-студії, тобто 26,7%; 6 респондентів є корпоративними клієнтами, тобто 20,0%; 4 респонденти представляють ремонтно-будівельні компанії, тобто 13,3%; 2 респонденти є потенційними партнерами без попереднього досвіду закупівлі, тобто 6,7%. Такий розподіл дозволяє охопити як клієнтів, орієнтованих на перепродаж меблів, так і тих, хто використовує меблі у проєктах або для облаштування приміщень. Найбільшу частку вибірки займають меблеві магазини та дилери, оскільки саме вони можуть забезпечувати повторні закупівлі та довгострокову співпрацю. Значна частка дизайн-студій пояснюється тим, що вони впливають на вибір меблів у проєктах, навіть якщо не завжди виступають безпосередніми покупцями.

Для збору первинної інформації використано анкету, наведену в додатку А. Анкета складається із 17 запитань і містить кілька змістових блоків. Перший блок визначає тип респондента і досвід взаємодії з ТзОВ «К'ЛЕН». Другий блок стосується каналів першого контакту та зручності комунікації. Третій блок оцінює сайт, оптову інформацію, візуальну презентацію продукції, швидкість відповіді й довіру до підприємства. Четвертий блок виявляє інформацію, якої бракує для рішення про співпрацю, а також матеріали, які були б корисними для B2B-клієнтів. П'ятий блок містить відкриті питання щодо побажань і напрямів покращення комунікації. У дослідженні використано закриті, напівзакриті, шкальні запитання з оцінкою від 1 до 5, питання з множинним вибором і відкриті питання. Така структура дозволяє поєднати кількісні оцінки з короткими якісними поясненнями.

Для уточнення зв'язку між пошуковими питаннями та анкетним інструментарієм подано таблицю 2.3.

Таблиця 2.3 показує, що анкета побудована відповідно до логіки подальшої обробки даних. Питання 1-4 дають структурні показники: тип респондента, досвід взаємодії та канали комунікації. Питання 5, 6, 8, 10, 11 і 14 дозволяють розрахувати середні оцінки за шкалою від 1 до 5. Питання 7, 12 і 13 дають частоти вибору, тобто дозволяють визначити, які саме інформаційні матеріали та канали є пріоритетними. Питання 16-17 доповнюють кількісні результати поясненнями респондентів. Це забезпечує зв'язок між пошуковими питаннями, типом даних і майбутньою інтерпретацією результатів.

Процедура дослідження тривала 7 робочих днів. У перший день було уточнено пошукові питання і структуру анкети. У другий день проведено пілотажне тестування анкети на 3 респондентах, після чого спрощено формулювання окремих питань і уточнено інструкції щодо множинного вибору. На третій, четвертий і п'ятий день здійснювався основний збір відповідей. На шостий день було перевірено повноту анкет і згруповано відповіді за блоками. На сьомий день здійснено первинну обробку результатів: підраховано частки, середні бали, рівні задоволеності та підготовлено матеріали для візуалізації. Усього отримано 30 заповнених анкет, усі вони були придатні для подальшої обробки.

Рівень повернення анкет становив 100,0% від запланованого обсягу вибірки, оскільки респонденти попередньо добиралися як релевантні представники B2B-аудиторії.

Таблиця 2.3 - Відповідність пошукових питань, типів запитань і формату шкали

Тип пошукового питання	Номер питання анкети	Тип запитання	Тип шкали	Формат отриманої інформації
Визначення структури аудиторії	1	Закрите / напівзакрите	Номінальна	Частки груп респондентів
Визначення досвіду взаємодії	2	Закрите	Номінальна	Частки за типом досвіду
Виявлення каналу першого контакту	3	Закрите / напівзакрите	Номінальна	Частки за каналами
Визначення зручного каналу комунікації	4	Закрите / напівзакрите	Номінальна	Частки за каналами
Оцінка зручності сайту	5	Закрите шкальне	Порядкова шкала 1-5	Середній бал
Оцінка зрозумілості оптової співпраці	6	Закрите шкальне	Порядкова шкала 1-5	Середній бал
Виявлення інформаційних бар'єрів	7	Множинний вибір	Номінальна	Частота і частка вибору варіантів
Оцінка візуальної презентації	8	Закрите шкальне	Порядкова шкала 1-5	Середній бал
Оцінка критеріїв вибору виробника	9	Шкальне	Порядкова шкала 1-5	Середні оцінки за критеріями
Оцінка швидкості відповіді	10	Закрите шкальне	Порядкова шкала 1-5	Середній бал
Оцінка достатності інформації про натуральну деревину	11	Закрите шкальне	Порядкова шкала 1-5	Середній бал
Визначення корисних матеріалів	12	Множинний вибір	Номінальна	Частки відповідей
Виявлення каналів для посилення	13	Множинний вибір	Номінальна	Частки відповідей
Оцінка довіри до підприємства	14	Закрите шкальне	Порядкова шкала 1-5	Середній бал
Оцінка готовності до співпраці	15	Закрите	Порядкова	Частки відповідей
Збір пропозицій щодо покращення	16-17	Відкриті	Текстова	Змістове групування відповідей

Для систематизації організації дослідження подано таблицю 2.4.

Таблиця 2.4 -План організації маркетингового дослідження  
B2B-комунікацій ТзОВ «К'ЛЕН»

Етап	Зміст робіт	Кількісний параметр	Очікуваний результат
Уточнення проблеми	Визначення інформаційного дефіциту щодо B2B-комунікацій	1 управлінська проблема	Формування мети дослідження
Розроблення анкети	Формування запитань, шкал і варіантів відповідей	17 запитань	Анкета для B2B-респондентів
Апробація анкети	Перевірка зрозумілості питань	3 респонденти	Уточнення формулювань
Збір первинних даних	Проведення онлайн-анкетування	30 респондентів	Масив відповідей
Структурування вибірки	Групування респондентів за типами клієнтів	5 груп	Дані для рисунка Б.1
Аналіз каналів першого контакту	Визначення джерел первинного ознайомлення	6 каналів	Дані для рисунка В.1
Оцінка каналів комунікації	Розрахунок середніх балів за критеріями	6 каналів, 4 критерії	Дані для рисунка Г.1
Оцінка задоволеності	Групування оцінок за рівнями	6 показників	Дані для рисунка Д.1
Інтерпретація	Порівняння результатів із пошуковими питаннями	4 рисунки, таблиці й коментарі	Висновки для розділу 3

Таблиця 2.4 деталізує, як здійснювалося дослідження і які результати мали бути отримані на кожному етапі. Анкетування не було ізольованою процедурою, а прямо пов'язувалося з майбутньою аналітикою. Дані про структуру респондентів використовуються для характеристики вибірки, дані про перший контакт - для визначення найважливіших точок входу, оцінки каналів - для порівняння ефективності сайту, оптової сторінки, соціальних мереж, прямої комунікації, рекомендацій, email і месенджерів, а рівень задоволеності - для виявлення найпроблемніших елементів B2B-взаємодії.

Обробка результатів передбачає використання частотного аналізу, розрахунку часток, середніх оцінок за шкалою 1-5, групування відповідей за рівнями та змістового аналізу відкритих коментарів. Для питань із множинним вибором застосовується підрахунок частоти вибору кожного варіанта,

оскільки один респондент міг обрати кілька відповідей. Для шкальних питань розраховується середній бал, що дозволяє порівняти оцінки різних каналів комунікації. Для рівня задоволеності оцінки 4-5 інтерпретуються як високий рівень, оцінка 3 - як середній рівень, оцінки 1-2 - як низький рівень. Для відкритих питань використовується групування відповідей за повторюваними темами: потреба в оптовому прайсі, комерційній пропозиції, фото, технічних характеристиках, швидшій відповіді менеджера та регулярній комунікації після першого звернення.

Узагальнюючи, планування маркетингового дослідження B2B-комунікацій ТзОВ «К'ЛЕН» охоплює 30 респондентів, 5 груп B2B-аудиторії, 17 питань анкети, 6 основних завдань, 6 груп пошукових питань і 7 робочих днів збору та первинної обробки даних. Основний акцент зроблено на отриманні інформації, яку можна безпосередньо використати для управлінського рішення: які канали приводять клієнтів, які з них оцінюються найкраще, де бракує інформації, наскільки зрозумілою є оптова пропозиція, який рівень задоволеності комунікаціями та які інструменти потрібно посилити. Це створює емпіричну основу для подальшого аналізу результатів анкетування і формування проєктних напрямів удосконалення маркетингових комунікацій підприємства.

### **2.3 Аналіз та інтерпретація результатів маркетингового дослідження B2B-комунікацій ТзОВ «К'ЛЕН»**

Аналіз результатів маркетингового дослідження здійснено на основі анкетування 30 представників B2B-аудиторії, які можуть бути наявними або потенційними клієнтами ТзОВ «К'ЛЕН». Основне завдання цього підрозділу полягає не лише в описі отриманих відповідей, а й у їхній інтерпретації відповідно до маркетингової управлінської проблеми, визначеної у першому розділі. Йдеться про недостатню системність B2B-комунікацій підприємства за наявності сильного товарного, виробничого й репутаційного потенціалу.

Тому результати анкетування аналізуються через чотири основні блоки: структура респондентів, канали першого контакту, оцінка ефективності комунікаційних каналів і рівень задоволеності B2B-клієнтів комунікаціями підприємства. Візуалізацію результатів винесено в додатки Б-Д, а в основному тексті подано аналітичне пояснення отриманих даних.

Передусім було визначено структуру респондентів, оскільки для B2B-ринку важливо розуміти, які саме групи професійних клієнтів оцінюють комунікації підприємства. За результатами анкетування, 10 респондентів, або 33,3%, представляють меблеві магазини та дилерів; 8 респондентів, або 26,7%, представляють дизайн-студії; 6 респондентів, або 20,0%, є корпоративними клієнтами; 4 респонденти, або 13,3%, представляють ремонтно-будівельні компанії; ще 2 респонденти, або 6,7%, є потенційними партнерами без попереднього досвіду закупівлі. Структуру респондентів маркетингового дослідження подано у додатку Б на рисунку Б.1. Найбільша частка меблевих магазинів і дилерів є логічною, оскільки саме ці групи можуть забезпечувати повторні замовлення, стабільні закупівлі та поширення продукції через власні канали продажу. Значна частка дизайн-студій також є важливою, адже такі респонденти впливають на вибір меблів у проєктах, навіть якщо не завжди виступають безпосередніми покупцями.

Для узагальнення структури респондентів маркетингового дослідження подано таблицю 2.5.

Дані таблиці 2.5 підтверджують, що вибірка охоплює різні групи B2B-аудиторії, які мають неоднакові інформаційні потреби. Меблевим магазинам і дилерам важливі оптові ціни, стабільність поставок, комерційні умови та можливість повторних закупівель. Дизайн-студіям потрібні якісні фото, приклади комплектування, технічні характеристики і візуальні матеріали. Корпоративні клієнти більше орієнтуються на строки, гарантії, функціональність і надійність постачальника. Така структура респондентів підтверджує потребу у сегментованій комунікації, оскільки однакова інформаційна подача не може повністю відповідати очікуванням усіх груп.

Таблиця 2.5 - Структура респондентів маркетингового дослідження

Група респондентів	Кількість осіб	Частка, %	Значення для дослідження
Меблеві магазини та дилери	10	33,3	Основна група для повторних закупівель і партнерських продажів
Дизайн-студії	8	26,7	Впливають на вибір меблів у проектах і рекомендації клієнтам
Корпоративні клієнти	6	20,0	Оцінюють меблі з позиції облаштування приміщень і функціональності
Ремонтно-будівельні компанії	4	13,3	Можуть рекомендувати меблі в межах комплексних робіт
Потенційні партнери без досвіду закупівлі	2	6,7	Дають змогу оцінити сприйняття підприємства новими клієнтами
Разом	30	100,0	Вибірка охоплює основні групи B2B-аудиторії

Джерело: складено автором за результатами анкетування.

Наступним завданням було встановити, через які канали B2B-клієнти вперше дізнаються про ТзОВ «К'ЛЕН». Результати показали, що головним каналом першого контакту є офіційний сайт підприємства, який назвали 36,7% респондентів. На другому місці перебувають рекомендації партнерів або знайомих - 23,3%. Соціальні мережі забезпечили перший контакт для 16,7% опитаних, пошукова система Google - для 13,3%, особистий контакт із представником підприємства - для 6,7%, інші джерела - для 3,3%. Візуалізацію цих результатів наведено у додатку В на рисунку В.1. Такі дані показують, що сайт є основною точкою входу для B2B-клієнтів, але рекомендаційний канал також залишається значущим. Це означає, що підприємство має одночасно працювати над цифровою присутністю і над підтриманням позитивного досвіду співпраці з партнерами.

Розподіл каналів першого контакту B2B-клієнтів із ТзОВ «К'ЛЕН» подано у таблиці 2.6.

З таблиці 2.6 видно, що 20 респондентів із 30, тобто 66,7%, уперше дізналися про підприємство через цифрові канали: сайт, соціальні мережі, Google або інші онлайн-джерела. Це підтверджує, що digital-комунікації є критично важливими для першого контакту з B2B-аудиторією. Водночас

23,3% респондентів зазначили рекомендації, що вказує на значення репутації та досвіду попередніх партнерів. Для ТзОВ «К'ЛЕН» це означає, що сайт не може бути лише каталогом продукції. Він має виконувати роль основного B2B-інструмента, через який потенційний партнер швидко отримує відповідь на комерційні питання: які умови опту, як отримати прайс, які строки постачання, які гарантії, хто відповідає за комунікацію та як перейти до замовлення.

Таблиця 2.6 - Канали першого контакту B2B-клієнтів із ТзОВ «К'ЛЕН»

Канал першого контакту	Кількість респондентів	Частка, %	Аналітичне значення
Офіційний сайт	11	36,7	Головна точка входу для B2B-клієнтів
Рекомендації партнерів / знайомих	7	23,3	Важливий канал довіри та підтвердження репутації
Соціальні мережі	5	16,7	Підтримують впізнаваність, але не є головним джерелом B2B-запитів
Пошукова система Google	4	13,3	Вказує на значення SEO та пошукової видимості
Особистий контакт із представником підприємства	2	6,7	Має обмежене, але якісне значення
Інші джерела	1	3,3	Не формують значущого самостійного каналу
Разом	30	100,0	Переважають цифрові та рекомендаційні канали

Джерело: складено автором за результатами анкетування.

Окремо було оцінено ефективність комунікаційних каналів ТзОВ «К'ЛЕН» за середнім балом. Найвищу оцінку отримала пряма комунікація з менеджером - 4,3 бала з 5. Це свідчить, що персональна взаємодія залишається найсильнішою стороною комунікаційної системи підприємства. Рекомендації партнерів отримали 4,1 бала, що підтверджує важливість репутаційного чинника. Офіційний сайт оцінено на 3,8 бала, email і месенджери - на 3,7 бала, сторінку оптової співпраці - на 3,4 бала, соціальні мережі - на 3,2 бала. Узагальнену оцінку ефективності комунікаційних каналів наведено у додатку

Г на рисунку Г.1. Отримані значення показують, що канали комунікації не є однаково результативними. Найсильнішими є ті, де клієнт отримує персоналізовану відповідь або спирається на довіру до рекомендації. Найслабшими є ті канали, які мають працювати як системна цифрова підтримка, але поки не повною мірою забезпечують B2B-клієнта потрібною інформацією.

Для порівняння ефективності комунікаційних каналів подано таблицю 2.7.

Таблиця 2.7 показує важливий розрив між персональними й цифровими каналами. Пряма комунікація з менеджером отримала 4,3 бала, тоді як сторінка оптової співпраці лише 3,4 бала, тобто різниця становить 0,9 бала. Це означає, що менеджери фактично компенсують частину недоліків цифрової інформації. Якщо клієнт уже звернувся до представника підприємства, він має високі шанси отримати потрібну консультацію. Але якщо клієнт ще не дійшов до етапу звернення, недостатньо структурована оптова сторінка або слабший контент у соціальних мережах можуть знижувати ймовірність подальшої взаємодії. Саме тому управлінський висновок полягає не в заміні персональної комунікації цифровою, а в їхньому узгодженні.

Таблиця 2.7 -Оцінка ефективності комунікаційних каналів ТЗОВ «К'ЛЕН»

Комунікаційний канал	Середній бал	Рівень оцінки	Аналітичний висновок
Пряма комунікація з менеджером	4,3	Високий	Найсильніший канал, який забезпечує персональне пояснення умов
Рекомендації партнерів	4,1	Високий	Підтверджують значення репутації та попереднього досвіду
Офіційний сайт	3,8	Середній вище базового	Є головною точкою входу, але потребує посилення B2B-функціональності
Email і месенджери	3,7	Середній вище базового	Зручні для уточнення деталей, але потребують стандартизації відповідей
Сторінка оптової співпраці	3,4	Середній	Потребує чіткішої структури, прайс-запиту, умов і алгоритму співпраці
Соціальні мережі	3,2	Середній нижчий	Підтримують впізнаваність, але слабше працюють для B2B-запитів

Джерело: складено автором за результатами анкетування.

Результати щодо рівня задоволеності В2В-клієнтів комунікаціями ТзОВ «К'ЛЕН» дали змогу глибше оцінити проблемні точки взаємодії. За даними анкетування, найвищий рівень задоволеності має якість консультації менеджера: 70,0% респондентів оцінили її як високу, 23,3% - як середню, 6,7% - як низьку. Швидкість відповіді також має відносно позитивну оцінку: 60,0% високого рівня, 30,0% середнього і 10,0% низького. Водночас зрозумілість умов співпраці має нижчий результат: 46,7% високого рівня, 36,7% середнього і 16,6% низького. Повнота інформації про продукцію отримала 43,3% високого рівня, 40,0% середнього і 16,7% низького. Найбільш проблемним показником стала регулярність комунікації після першого звернення: лише 33,3% респондентів оцінили її як високу, 43,4% - як середню, 23,3% - як низьку. Рівень задоволеності В2В-клієнтів комунікаціями подано у додатку Д на рисунку Д.1.

Для деталізації рівня задоволеності окремими елементами комунікації подано таблицю 2.8.

Таблиця 2.8 - Рівень задоволеності В2В-клієнтів комунікаціями  
ТзОВ «К'ЛЕН»

Показник комунікації	Високий рівень, %	Середній рівень, %	Низький рівень, %	Аналітичний висновок
Якість консультації менеджера	70,0	23,3	6,7	Найсильніший елемент комунікації
Швидкість відповіді	60,0	30,0	10,0	Загалом позитивний показник, але є резерв покращення
Зрозумілість умов співпраці	46,7	36,7	16,6	Потрібна чіткіша структура В2В-пропозиції
Повнота інформації про продукцію	43,3	40,0	16,7	Необхідні додаткові технічні та візуальні матеріали
Зручність сайту	40,0	43,3	16,7	Сайт потребує покращення як В2В-інструмент
Регулярність комунікації після першого звернення	33,3	43,4	23,3	Найпроблемніший елемент, потрібна CRM-логіка

Джерело: складено автором за результатами анкетування.

Таблиця 2.8 показує, що комунікаційна проблема ТзОВ «К'ЛЕН» має не загальний, а структурний характер. Клієнти досить високо оцінюють якість консультації менеджера і швидкість відповіді, проте нижче оцінюють елементи, які мають забезпечувати самостійність і системність B2B-комунікації: зрозумілість умов співпраці, повноту інформації про продукцію, зручність сайту й регулярність повторного контакту. Найбільш проблемним є останній показник, адже лише 33,3% респондентів високо оцінили регулярність комунікації після першого звернення, тоді як 23,3% дали низьку оцінку. Це означає, що частина потенційних клієнтів може втрачатися не через погану якість товару, а через недостатній подальший супровід.

Окремий блок анкети був спрямований на виявлення інформації, якої бракує B2B-клієнтам для прийняття рішення про співпрацю. Відповіді респондентів показали, що найчастіше бракує оптового прайсу, мінімального обсягу замовлення, умов знижок, строків виготовлення або постачання, гарантійних умов, технічних характеристик меблів, якісних фото, прикладів готових рішень і контакту відповідального менеджера. Ці відповіді мають практичне значення, оскільки вони вказують, яку саме інформацію потрібно структурувати на сайті, в оптовій сторінці та комерційних матеріалах. Для B2B-клієнта загального опису товару недостатньо. Йому потрібен інформаційний пакет, який дозволяє швидко оцінити доцільність співпраці.

Для узагальнення інформаційних бар'єрів подано таблицю 2.9.

Таблиця 2.9 підтверджує, що основний бар'єр полягає не у відсутності інтересу до продукції, а в недостатній структурованості комерційної інформації. Найбільша частка респондентів, 70,0%, вказала на потребу в оптовому прайсі або зрозумілому порядку його отримання. Ще 63,3% зазначили потребу в умовах знижок і партнерства. Це означає, що для B2B-аудиторії першочерговими є саме комерційні параметри співпраці. Водночас понад половина респондентів потребують строків постачання, технічних характеристик і якісних візуальних матеріалів. Отже, комунікації підприємства мають поєднувати комерційний, технічний і візуальний блоки.

Таблиця 2.9 - Інформаційні бар'єри у B2B-комунікаціях ТзОВ «К'ЛЕН»

Інформація, якої бракує респондентам	Кількість згадувань	Частка респондентів, %	Управлінське значення
Оптовий прайс або порядок його отримання	21	70,0	Потрібен чіткий механізм запиту прайсу
Умови знижок і партнерства	19	63,3	Доцільно описати партнерську програму
Строки виготовлення або постачання	17	56,7	Потрібно додати орієнтовні строки в B2B-пропозицію
Технічні характеристики меблів	16	53,3	Необхідні структуровані описи для партнерів
Якісні фото та візуальні матеріали	15	50,0	Потрібні матеріали для дизайнерів і онлайн-продавців
Приклади готових рішень для приміщень	14	46,7	Варто створити добірки або кейси
Гарантійні умови	13	43,3	Потрібно чіткіше подати гарантії
Контакт відповідального менеджера	12	40,0	Потрібен окремий контакт для B2B-запитів

Джерело: складено автором за результатами анкетування.

Відкриті відповіді респондентів дозволили уточнити зміст кількісних результатів. Найчастіше повторювалися три групи побажань: зробити оптову інформацію зрозумілішою; скоротити час між першим зверненням і комерційною відповіддю; додати більше матеріалів, які партнер може використати у власній роботі. Для дизайн-студій важливими є якісні фото, приклади комплектування та характеристики матеріалів. Для меблевих магазинів і дилерів важливішими є прайс, умови знижок, стабільність поставок і зрозумілі правила повторного замовлення. Для корпоративних клієнтів і організацій значущими є строки, гарантії, функціональність і можливість швидко отримати комерційну пропозицію. Це підтверджує, що ТзОВ «К'ЛЕН» потребує не універсального повідомлення для всіх, а сегментованої B2B-комунікації.

Для зведення результатів анкетування до управлінських висновків подано таблицю 2.10.

Таблиця 2.10 - Узагальнення результатів маркетингового дослідження  
B2B-комунікацій ТзОВ «К'ЛЕН»

Пошукове питання	Отриманий результат	Аналітична інтерпретація	Управлінське значення
Які групи B2B-клієнтів оцінювали комунікації?	33,3% - меблеві магазини та дилери; 26,7% - дизайн-студії; 20,0% - корпоративні клієнти; 13,3% - ремонтно-будівельні компанії; 6,7% - потенційні партнери	Вибірка охоплює ключові професійні сегменти	Рекомендації мають бути сегментованими
Який канал першого контакту є основним?	36,7% респондентів уперше дізналися про підприємство через сайт	Сайт є головною точкою входу для B2B-клієнтів	Потрібно посилити сайт і сторінку оптової співпраці
Які канали оцінюються найкраще?	Пряма комунікація з менеджером - 4,3 бала; рекомендації - 4,1 бала	Найсильнішими є персональна комунікація і репутаційний канал	Доцільно стандартизувати роботу менеджерів і підтримувати партнерські рекомендації
Які канали потребують покращення?	Соціальні мережі - 3,2 бала; сторінка оптової співпраці - 3,4 бала	Цифрові канали мають нижчу ефективність, ніж персональна взаємодія	Потрібне оновлення контенту, оптової сторінки і закликів до дії
Який елемент комунікації є найсильнішим?	Якість консультації менеджера: 70,0% високого рівня	Менеджери частково компенсують недоліки цифрової інформації	Потрібно зберегти сильну персональну комунікацію
Який елемент є найпроблемнішим?	Регулярність комунікації після першого звернення: 33,3% високого рівня, 23,3% низького	Після першого контакту частина клієнтів не отримує достатнього супроводу	Потрібна CRM-система або структурований облік повторних контактів
Які інформаційні бар'єри є головними?	70,0% потребують оптового прайсу; 63,3% - умов знижок; 56,7% - строків постачання	Клієнтам бракує конкретної комерційної інформації	Потрібен повний B2B-інформаційний пакет

Джерело: складено автором за результатами анкетування.

Таблиця 2.10 демонструє, що результати маркетингового дослідження безпосередньо підтверджують управлінську проблему, визначену у першому розділі. ТзОВ «К'ЛЕН» має сильні елементи комунікації, зокрема персональну

взаємодію з менеджером і рекомендаційний канал. Проте цифрові інструменти, сторінка оптової співпраці, інформаційне наповнення і подальший супровід клієнта потребують удосконалення. Особливо важливо, що сайт є головним каналом першого контакту, але не отримує найвищої оцінки серед каналів ефективності. Це означає, що перша точка входу B2B-клієнта потребує більшої функціональності: окремого блоку для партнерів, чіткої форми заявки, можливості отримати прайс, прикладів рішень, технічної інформації та зрозумілого алгоритму співпраці.

Узагальнюючи результати підрозділу, можна визначити кілька ключових висновків. Офіційний сайт є головною точкою першого контакту, оскільки через нього про підприємство дізналися 36,7% респондентів. Найсильнішими каналами за оцінкою клієнтів є пряма комунікація з менеджером та рекомендації партнерів, які отримали 4,3 і 4,1 бала відповідно. Найслабшими каналами є соціальні мережі та сторінка оптової співпраці, оцінені на 3,2 і 3,4 бала, що вказує на потребу посилення digital-напряму. Найбільший розрив спостерігається між якістю первинної консультації та регулярністю подальшої комунікації: 70,0% респондентів високо оцінюють консультацію менеджера, але лише 33,3% високо оцінюють регулярність контакту після першого звернення. Це є прямим аргументом на користь упровадження CRM-логіки, повторних контактів і системного супроводу B2B-клієнтів.

## **Висновки до розділу 2**

У другому розділі обґрунтовано теоретичні, методичні та емпіричні основи дослідження B2B-комунікацій ТзОВ «К'ЛЕН». Визначено, що маркетингові комунікації на B2B-ринку меблів мають не лише інформувати клієнта про товар, а й пояснювати його комерційну цінність, знижувати ризики співпраці, підтримувати довіру до виробника і забезпечувати перехід від першого контакту до реального запиту. Для ТзОВ «К'ЛЕН» це має практичне

значення, оскільки підприємство має сильну товарну основу, натуральну деревину, власне виробництво і досвід роботи, але ці переваги потребують чіткого донесення до різних груп B2B-клієнтів.

У процесі планування дослідження було визначено мету, об'єкт, предмет, завдання, пошукові питання, структуру анкети, вибірку, метод збору даних і логіку подальшої обробки результатів. Основним методом збору первинної інформації стало онлайн-анкетування 30 B2B-респондентів. До вибірки включено 10 представників меблевих магазинів і дилерів, 8 представників дизайн-студій, 6 корпоративних клієнтів, 4 представники ремонтно-будівельних компаній і 2 потенційних партнерів. Такий склад вибірки дозволив оцінити комунікації підприємства з позиції тих груп, які мають практичний інтерес до співпраці з виробником меблів.

Результати маркетингового дослідження підтвердили управлінську проблему, визначену в першому розділі. Сайт є головним каналом першого контакту для 36,7% респондентів, однак його ефективність не є найвищою. Найкраще респонденти оцінили пряму комунікацію з менеджером - 4,3 бала, а також рекомендації партнерів - 4,1 бала. Натомість сторінка оптової співпраці отримала 3,4 бала, а соціальні мережі - 3,2 бала. Це свідчить, що персональна комунікація працює краще, ніж окремі цифрові інструменти, хоча саме цифрові канали часто є першою точкою входу для B2B-клієнта.

Найбільш проблемним результатом дослідження стала регулярність комунікації після першого звернення. Якщо якість консультації менеджера високо оцінили 70,0% респондентів, то регулярність подальшої комунікації - лише 33,3%. Також виявлено інформаційні бар'єри: 70,0% респондентів потребують чіткішого оптового прайсу або порядку його отримання, 63,3% - умов знижок і партнерства, 56,7% - строків виготовлення або постачання. Це означає, що підприємство здатне якісно взаємодіяти з клієнтом на первинному етапі, але потребує кращого цифрового інформаційного забезпечення та системного супроводу після першого контакту.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що вони дозволяють конкретизувати напрями удосконалення маркетингових комунікацій ТзОВ «К'ЛЕН». Основними напрямками мають стати оновлення сторінки оптової співпраці, створення B2B-інформаційного пакета, підготовка партнерських матеріалів, посилення сайту як головної точки входу, стандартизація відповідей менеджерів, упровадження CRM-логіки та налагодження регулярних повторних контактів із потенційними й наявними партнерами. Саме ці результати створюють основу для розроблення проєктних напрямів розвитку маркетингових комунікацій підприємства у третьому розділі.

## РОЗДІЛ 3

### ПРОЄКТНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ ТЗОВ «К'ЛЕН»

#### **3.1 Розроблення проєкту удосконалення маркетингових комунікацій ТЗОВ «К'ЛЕН» на B2B-ринку меблів**

Результати ситуаційного аналізу та маркетингового дослідження показали, що головна маркетингова управлінська проблема ТЗОВ «К'ЛЕН» полягає не у слабкості товару чи відсутності виробничого потенціалу, а в недостатній системності B2B-комунікацій. Підприємство має сильну товарну основу: меблі з натуральної деревини, власне виробництво, сформований асортимент, сайт, онлайн-каталог і напрям оптової співпраці. Водночас результати анкетування підтвердили, що B2B-клієнтам бракує чіткішої оптової інформації, зрозумілого порядку отримання прайсу, партнерських матеріалів, технічних характеристик, регулярного супроводу після першого звернення та більш зручного цифрового шляху до співпраці. Саме тому проєктні рішення мають бути спрямовані не на радикальну зміну товарної політики, а на перетворення наявних товарних і виробничих переваг у зрозумілу, доказову та вимірювану систему маркетингових комунікацій.

Концепція проєкту полягає у створенні системи B2B-комунікацій, яка поєднує оновлену сторінку оптової співпраці, партнерський інформаційний пакет, стандартизовану роботу менеджерів, CRM-облік звернень, регулярні повторні контакти та посилення цифрового контенту. Такий підхід прямо впливає з результатів дослідження: 36,7% респондентів уперше дізналися про підприємство через офіційний сайт, але сторінка оптової співпраці отримала лише 3,4 бала з 5; пряма комунікація з менеджером оцінена найвище, на 4,3 бала, проте регулярність комунікації після першого звернення має лише 33,3% високих оцінок. Отже, підприємству потрібно не замінювати персональну комунікацію цифровою, а поєднати їх у єдину систему, де сайт приводить

клієнта до запиту, менеджер якісно його обробляє, а CRM-логіка не дозволяє втратити контакт після першої взаємодії.

Загальну характеристику запропонованого маркетингового проєкту подано в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 - Загальна характеристика проєкту удосконалення  
B2B-комунікацій ТзОВ «К'ЛЕН»

Складова опису проєкту	Характеристика
Назва проєкту	«B2B-комунікація К'ЛЕН: партнерський шлях від першого контакту до повторного замовлення»
Мета	Підвищити результативність маркетингових комунікацій ТзОВ «К'ЛЕН» на B2B-ринку меблів через оновлення цифрових каналів, партнерських матеріалів і системи супроводу клієнтів
Цільова аудиторія	Меблеві магазини, дилери, онлайн-продавці, дизайн-студії, проєктні бюро, ремонтно-будівельні компанії, корпоративні клієнти, офіси й організації
Основна ідея	Створити зрозумілий B2B-шлях клієнта: сайт - запит - комерційна пропозиція - консультація - повторний контакт - замовлення
Ключова ціннісна пропозиція	Пряме партнерство з виробником меблів із натуральної деревини, зрозумілі умови співпраці, якісні матеріали для продажу й проєктування, оперативна комунікація
Інструменти реалізації	Оновлення сторінки оптової співпраці, PDF-каталог, B2B-презентація, комерційна пропозиція, CRM-таблиця або CRM-сервіс, шаблони відповідей, email-комунікація, контент для партнерів
Канали реалізації	Офіційний сайт, сторінка оптової співпраці, email, месенджери, телефонні консультації, соціальні мережі, рекомендаційний канал
Очікуваний результат	Зростання кількості B2B-запитів, підвищення конверсії звернень у замовлення, скорочення втрат після першого контакту, покращення якості партнерської комунікації

Таблиця 3.1 показує, що запропонований проєкт має комплексний характер. Він не обмежується рекламою або окремим оновленням сайту, а охоплює весь шлях B2B-клієнта. Такий підхід є доцільним, оскільки результати дослідження виявили одразу кілька взаємопов'язаних проблем: недостатню структурованість оптової інформації, нижчу ефективність цифрових каналів порівняно з персональною комунікацією, брак партнерських матеріалів і слабку регулярність повторного контакту. Саме комплексність

проєкту дозволяє впливати не на окремий симптом, а на причину проблеми - відсутність єдиної системи B2B-комунікацій.

Ціль проєкту доцільно деталізувати через кілька операційних завдань. Перше завдання - оновити сторінку оптової співпраці на сайті, щоб вона містила чіткий опис переваг для B2B-клієнтів, порядок отримання прайсу, умови запиту комерційної пропозиції, блок частих питань, форму заявки та контакт відповідального менеджера. Друге завдання - підготувати партнерський інформаційний пакет, до якого мають увійти PDF-каталог, коротка презентація для партнерів, шаблон комерційної пропозиції, технічні характеристики основних товарних груп і добірки меблів для різних типів приміщень. Третє завдання - стандартизувати комунікацію менеджерів через шаблони відповідей, сценарії первинного контакту й алгоритм повторного звернення. Четверте завдання - запровадити CRM-облік або базову CRM-таблицю для фіксації джерела звернення, типу клієнта, статусу переговорів, дати наступного контакту та результату взаємодії. П'яте завдання - посилити цифровий контент, який пояснює переваги меблів із натуральної деревини та демонструє приклади використання продукції для різних B2B-клієнтів.

Механізм реалізації проєкту доцільно подати як систему взаємопов'язаних заходів. Для цього сформовано таблицю 3.2.

З таблиці 3.2 видно, що кожен запропонований захід прямо пов'язаний із результатами маркетингового дослідження. Наприклад, потреба 70,0% респондентів у зрозумілому оптовому прайсі або порядку його отримання обґрунтовує оновлення оптової сторінки й підготовку партнерського пакета. Низький рівень регулярності комунікації після першого звернення обґрунтовує впровадження CRM-логіки й серії повторних контактів. Нижчі оцінки соціальних мереж і сторінки оптової співпраці обґрунтовують посилення digital-комунікацій. Отже, проєкт не є відірваною рекомендацією, а безпосередньо відповідає емпірично виявленим проблемам.

Таблиця 3.2 - Зміст заходів проєкту удосконалення B2B-комунікацій ТзОВ  
«К'ЛЕН»

Напрямок проєкту	Зміст заходу	Очікуваний вплив на комунікації
Оновлення сторінки оптової співпраці	Додати блок переваг для партнерів, форму заявки, порядок отримання прайсу, умови співпраці, FAQ, контакт менеджера	Підвищення зрозумілості B2B-пропозиції та збільшення кількості запитів із сайту
Партнерський інформаційний пакет	Підготувати PDF-каталог, презентацію, комерційну пропозицію, технічні характеристики, фото для партнерів	Зменшення інформаційних бар'єрів для дилерів, дизайнерів, онлайн-продавців і корпоративних клієнтів
Стандартизація роботи менеджерів	Розробити шаблони відповідей, сценарій первинного контакту, чек-лист уточнення потреб клієнта	Підвищення якості консультації та однаковості відповідей у різних каналах
CRM-логіка	Запровадити облік звернень, джерела контакту, типу клієнта, статусу переговорів, дати повторного контакту	Скорочення втрат після першого звернення та підвищення регулярності комунікації
Email і месенджер-комунікація	Налаштувати короткі серії повідомлень після першого звернення: прайс, каталог, уточнення потреб, повторний контакт	Підвищення ймовірності переходу від запиту до замовлення
Контент для B2B-сегментів	Підготувати публікації й матеріали окремо для магазинів, дилерів, дизайн-студій, корпоративних клієнтів і організацій	Підвищення адресності комунікації та краща відповідність потребам різних сегментів
Аналітика результатів	Щомісяця оцінювати кількість запитів, джерела звернень, конверсію, повторні контакти й замовлення	Перехід від інтуїтивного управління комунікаціями до вимірюваного

План реалізації маркетингового проєкту подано в таблиці 3.3.

Запропонований план передбачає реалізацію проєкту протягом приблизно 2 місяців із подальшим щомісячним оцінюванням результатів. Такий строк є реалістичним для підприємства, оскільки проєкт не потребує створення складної нової інфраструктури, а базується на оновленні вже наявних каналів і матеріалів. Найбільш трудомісткими етапами є підготовка партнерського пакета та оновлення B2B-сторінки, оскільки вони потребують узгодження текстів, візуалів, технічної інформації й комерційних умов.

Водночас ці етапи мають найбільше значення для усунення інформаційних бар'єрів, виявлених у дослідженні.

Таблиця 3.3 - План реалізації проєкту удосконалення B2B-комунікацій ТзОВ «К'ЛЕН»

Етап	Зміст робіт	Ресурси	Відповідальні	Термін
1. Підготовчий аудит	Перегляд чинної оптової сторінки, комунікаційних матеріалів, шаблонів відповідей і каналів звернень	Час менеджера, маркетолога, доступ до сайту	Керівник, менеджер із продажу, маркетолог	1 тиждень
2. Оновлення B2B-сторінки	Розроблення структури сторінки, текстів, форми заявки, блоку FAQ, контакту менеджера	Копірайтер, вебфахівець, дизайнер	Маркетолог, вебфахівець	2-3 тижні
3. Підготовка партнерського пакета	Створення PDF-каталогу, презентації, комерційної пропозиції, технічних описів	Дизайнер, маркетолог, менеджер, фото й описи товарів	Маркетолог, дизайнер, менеджер	3 тижні
4. Налаштування CRM-обліку	Вибір CRM-таблиці або сервісу, створення полів, внесення перших контактів, навчання менеджерів	CRM-сервіс або таблиця, час персоналу	Керівник, менеджер із продажу	2 тижні
5. Стандартизація комунікації	Розроблення шаблонів відповідей, сценаріїв дзвінків, email-повідомлень, алгоритму повторного контакту	Маркетолог, менеджери	Маркетолог, відділ продажу	2 тижні
6. Запуск оновленої комунікації	Впровадження сторінки, розсилання матеріалів, тестування заявок, початок CRM-обліку	Сайт, email, месенджери, CRM	Маркетолог, менеджери	1 тиждень
7. Оцінювання результатів	Підрахунок звернень, конверсії, повторних контактів, замовлень, аналіз слабких місць	CRM-дані, сайт, звіт менеджера	Керівник, маркетолог	Щомісяця

У процесі реалізації проєкту можливі певні ризики, які потрібно враховувати ще до початку впровадження. Основні ризики та способи їх мінімізації подано в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 - Ризики реалізації проєкту та способи їх мінімізації

Ризик	Можливий прояв	Наслідки для проєкту	Спосіб мінімізації
Недостатня залученість персоналу	Менеджери не ведуть CRM-облік або роблять це нерегулярно	Втрата частини даних і слабкий контроль повторних контактів	Провести коротке навчання, встановити прості правила заповнення CRM
Перевантаження B2B-сторінки інформацією	Клієнту складно швидко знайти потрібний блок	Зниження зручності сайту	Подати інформацію блоками: переваги, умови, прайс-запит, FAQ, контакти
Затримка підготовки матеріалів	PDF-каталог або презентація не готові вчасно	Відтермінування запуску проєкту	Розділити матеріали на базову й розширену версію
Недостатня якість контенту	Фото, описи або технічні характеристики не відповідають потребам B2B-клієнтів	Низька корисність партнерського пакета	Узгодити матеріали з менеджерами й типовими запитамі клієнтів
Низька активність повторних контактів	Після першого звернення клієнт не отримує нагадування або додаткову інформацію	Збереження проблеми втрати потенційних партнерів	Запровадити календар повторних контактів і контроль виконання
Недооцінка аналітики	Показники не аналізуються щомісяця	Неможливість оцінити реальний ефект	Визначити 5 базових КРІ: запити, джерела, конверсія, замовлення, повторні контакти

Найбільшим ризиком є формальне впровадження CRM-обліку без реальної зміни поведінки менеджерів. Якщо система буде створена, але не використовуватиметься регулярно, проблема повторної комунікації залишиться невирішеною. Тому важливо зробити CRM-логіку максимально простою: фіксувати джерело звернення, тип клієнта, дату першого контакту, статус, наступну дію та результат. Для початкового етапу підприємству

достатньо навіть спрощеної CRM-таблиці, якщо вона буде реально застосовуватися щоденно. Узагальнюючи, запропонований проєкт дозволяє посилити головні слабкі місця комунікацій ТзОВ «К'ЛЕН»: цифрову B2B-інформацію, партнерські матеріали, регулярність подальшого супроводу та вимірюваність результатів.

### **3.2 Економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів**

Економічне обґрунтування проєкту потрібне для визначення, чи є запропоновані заходи фінансово доцільними для ТзОВ «К'ЛЕН». Оскільки підприємство не оприлюднює повної внутрішньої управлінської звітності щодо B2B-продажів, розрахунки виконано на основі реалістичних аналітичних припущень, які відповідають масштабу виробничого підприємства та результатам маркетингового дослідження. Основними показниками для оцінювання ефективності обрано: витрати на реалізацію проєкту, прогнозний приріст B2B-запитів, зміну конверсії звернень у замовлення, приріст доходу, додатковий валовий прибуток, чистий економічний ефект, рентабельність маркетингових інвестицій і строк окупності.

Витрати на реалізацію проєкту сформовано за основними статтями: оновлення сторінки оптової співпраці, підготовка партнерського інформаційного пакета, створення візуальних і текстових матеріалів, налаштування CRM-обліку, стандартизація комунікації менеджерів, запуск email і месенджер-комунікації, а також базове просування B2B-сторінки. Розрахунок витрат подано в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 - Витрати на реалізацію маркетингових заходів

Стаття витрат	Сума, грн	Частка, %	Примітка
Оновлення сторінки оптової співпраці на сайті	35 000	16,8	Структура сторінки, тексти, форма заявки, FAQ, технічне впровадження
Розроблення PDF-каталогу для B2B-клієнтів	28 000	13,5	Дизайн, верстка, підготовка товарних блоків
Підготовка презентації та шаблону комерційної пропозиції	18 000	8,7	Презентація для партнерів і типовий шаблон КП
Підготовка фото, описів і технічних характеристик	25 000	12,0	Оновлення товарного контенту для партнерів
Налаштування CRM-таблиці або базового CRM-сервісу	24 000	11,5	Налаштування полів, доступів, статусів, навчання
Розроблення шаблонів відповідей і сценаріїв комунікації	12 000	5,8	Email, месенджери, дзвінки, повторні контакти
Email і месенджер-комунікація після першого звернення	14 000	6,7	Серія повідомлень, шаблони, тестування
SEO-оптимізація B2B-сторінки	22 000	10,6	Ключові запити, метаописи, структура сторінки
Просування B2B-контенту в цифрових каналах	20 000	9,6	Тестове просування протягом 2 місяців
Моніторинг і аналітика результатів	10 000	4,8	Зведення KPI, аналіз звернень, підготовка звіту
Разом	208 000	100,0	Загальна вартість реалізації проєкту

Загальна сума витрат становить 208 000 грн. Найбільшу частку займають оновлення сторінки оптової співпраці, розроблення PDF-каталогу, підготовка фото й технічних характеристик, налаштування CRM-логіки та SEO-оптимізація. Така структура витрат є виправданою, оскільки саме ці напрями прямо пов'язані з результатами дослідження. Зокрема, 70,0% респондентів зазначили потребу в оптовому прайсі або порядку його отримання, 63,3% - в умовах знижок і партнерства, а найнижчі оцінки отримали сторінка оптової співпраці та регулярність комунікації після першого звернення.

Для прогнозування результатів використано такі вихідні припущення. До впровадження проєкту підприємство отримує орієнтовно 40 B2B-запитів на місяць. Середня конверсія запитів у замовлення становить 17,5%, тобто приблизно 7 замовлень на місяць. Середня сума одного B2B-замовлення

приймається на рівні 30 000 грн. Отже, орієнтовний місячний B2B-дохід до впровадження проєкту становить:

$$40 \text{ запитів} \times 17,5\% \times 30\,000 \text{ грн} = 210\,000 \text{ грн.}$$

Після впровадження заходів очікується зростання кількості запитів на 30,0%, тобто до 52 запитів на місяць. Це обґрунтовується посиленням сайту, B2B-сторінки, SEO, партнерських матеріалів і цифрових каналів. Очікуване підвищення конверсії з 17,5% до 23,0% пов'язане з кращою структурованістю інформації, швидшою відповіддю менеджерів і регулярним повторним контактом. Середній чек прогнозується на рівні 31 000 грн через кращу презентацію комплектних рішень і партнерських добірок. Прогноз результатів подано в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 - Прогноз результатів впровадження заходів

Показник	До впровадження	Після впровадження	Зміна
Кількість B2B-запитів на місяць	40	52	+12
Приріст кількості запитів, %	-	30,0	+30,0
Конверсія запитів у замовлення, %	17,5	23,0	+5,5 в. п.
Кількість B2B-замовлень на місяць	7,0	12,0	+5,0
Середня сума одного B2B-замовлення, грн	30 000	31 000	+1 000
Місячний B2B-дохід, грн	210 000	372 000	+162 000
Річний B2B-дохід, грн	2 520 000	4 464 000	+1 944 000

Таблиця 3.6 показує, що очікуваний приріст річного B2B-доходу становить 1 944 000 грн. Цей прогноз не є завищеним, оскільки передбачає помірне зростання запитів на 30,0% і підвищення конверсії лише на 5,5 відсоткового пункту. Для підприємства, яке вже має сайт, оптовий напрям і сильну персональну комунікацію, такий ефект може бути досягнутий за рахунок зменшення втрат на етапі першого контакту, кращої подачі оптової інформації та регулярного супроводу клієнтів.

Для оцінювання прибуткового ефекту потрібно врахувати не весь приріст доходу, а лише додатковий валовий прибуток. У розрахунку прийнято прогнозну валову маржу на рівні 24,0%. Такий показник є обережним, оскільки виробниче підприємство має витрати на матеріали, оплату праці, логістику, пакування та інші операційні потреби. Додатковий валовий прибуток розраховується за формулою:

Додатковий валовий прибуток = Приріст доходу × Валова маржа.

$$1\,944\,000 \text{ грн} \times 24,0\% = 466\,560 \text{ грн.}$$

Чистий економічний ефект розраховується як різниця між додатковим валовим прибутком і витратами на реалізацію проєкту:

Чистий економічний ефект = 466 560 грн - 208 000 грн = 258 560 грн.

Розрахунок ефективності маркетингового проєкту подано в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7 - Оцінка ефективності маркетингових заходів

Показник	Значення	Коментар
Загальні витрати на реалізацію проєкту, грн	208 000	Одноразові витрати на запуск і первинне впровадження
Прогнозний приріст річного B2B-доходу, грн	1 944 000	Додатковий дохід від зростання запитів, конверсії та середнього чека
Прогнозна валова маржа, %	24,0	Прийнята для розрахунку додаткового прибуткового ефекту
Додатковий валовий прибуток, грн	466 560	$1\,944\,000 \times 24,0\%$
Чистий економічний ефект, грн	258 560	$466\,560 - 208\,000$
ROMI, %	124,3	$(258\,560 / 208\,000) \times 100\%$
Коефіцієнт повернення вкладень	2,24	$466\,560 / 208\,000$
Строк окупності, місяців	5,4	$208\,000 / 38\,880$

Показник ROMI розраховано за формулою:

$ROMI = (\text{Чистий економічний ефект} / \text{Маркетингові витрати}) \times 100\%$ .

$$ROMI = (258\,560 / 208\,000) \times 100\% = 124,3\%.$$

Отримане значення свідчить, що кожна гривня, вкладена у маркетинговий проєкт, після покриття витрат може забезпечити 1,24 грн чистого економічного ефекту. Коефіцієнт повернення вкладень становить 2,24, тобто додатковий валовий прибуток у 2,24 раза перевищує суму витрат

на реалізацію заходів. Строк окупності становить 5,4 місяця. Для його визначення додатковий річний валовий прибуток було поділено на 12 місяців:

$$466\,560 \text{ грн} / 12 = 38\,880 \text{ грн на місяць.}$$

Далі витрати на проєкт поділено на середньомісячний додатковий валовий прибуток:

$$208\,000 \text{ грн} / 38\,880 \text{ грн} = 5,4 \text{ місяця.}$$

Для перевірки стійкості прогнозу доцільно розглянути три сценарії реалізації проєкту: песимістичний, базовий і оптимістичний. Сценарний розрахунок подано в таблиці 3.8.

Таблиця 3.8 - Сценарна оцінка ефективності проєкту

Показник	Песимістичний сценарій	Базовий сценарій	Оптимістичний сценарій
Приріст B2B-запитів	15,0%	30,0%	40,0%
Конверсія запитів у замовлення	20,0%	23,0%	25,0%
Середній чек, грн	30 000	31 000	32 000
Прогнозний річний приріст доходу, грн	864 000	1 944 000	2 952 000
Додатковий валовий прибуток, грн	207 360	466 560	708 480
Чистий економічний ефект, грн	-640	258 560	500 480
ROMI, %	-0,3	124,3	240,6
Строк окупності, місяців	12,0	5,4	3,5

Сценарний аналіз показує, що базовий і оптимістичний варіанти є економічно доцільними. У базовому сценарії проєкт окупується за 5,4 місяця, а ROMI становить 124,3%. В оптимістичному сценарії строк окупності скорочується до 3,5 місяця, а ROMI зростає до 240,6%. Песимістичний сценарій майже виходить на точку беззбитковості: чистий економічний ефект становить -640 грн, тобто навіть за слабкого приросту запитів і помірного зростання конверсії проєкт практично компенсує витрати. Це свідчить про відносно низький фінансовий ризик запропонованих заходів, оскільки значна частина витрат є одноразовою, а створені матеріали можуть використовуватися протягом тривалого періоду.

Економічна доцільність проєкту пояснюється тим, що він спрямований на підвищення ефективності вже наявних точок контакту, а не на створення повністю нової системи продажів. ТзОВ «К'ЛЕН» уже має сайт, асортимент, оптовий напрям, менеджерів і потенціал B2B-співпраці. Запропоновані заходи дозволяють краще використовувати ці ресурси: збільшити кількість запитів із сайту, підвищити конверсію через зрозумілішу B2B-пропозицію, скоротити втрати після першого звернення завдяки CRM-обліку та посилити довіру через партнерські матеріали. Узагальнюючи, реалізація проєкту є економічно обґрунтованою, оскільки очікуваний додатковий валовий прибуток перевищує витрати на впровадження, а строк окупності залишається прийнятним для виробничо-комерційного підприємства.

### **Висновки до розділу 3**

У третьому розділі розроблено проєкт удосконалення маркетингових комунікацій ТзОВ «К'ЛЕН» на B2B-ринку меблів. Його основна ідея полягає у створенні цілісної системи B2B-комунікацій, яка поєднує оновлену сторінку оптової співпраці, партнерський інформаційний пакет, стандартизовану роботу менеджерів, CRM-облік звернень, регулярні повторні контакти та посилення цифрового контенту. Проєкт прямо спрямований на вирішення маркетингової управлінської проблеми, виявленої у першому розділі та підтвердженої результатами дослідження в другому розділі.

Запропоновані заходи охоплюють ті елементи комунікацій, які виявилися найбільш проблемними за результатами анкетування: недостатню структурованість оптової інформації, нижчу ефективність сторінки оптової співпраці, потребу в партнерських матеріалах і слабку регулярність комунікації після першого звернення. Практична цінність проєкту полягає в тому, що він не вимагає повної перебудови діяльності підприємства, а посилює вже наявні ресурси ТзОВ «К'ЛЕН»: сайт, асортимент, оптовий напрям,

менеджерську комунікацію та репутацію виробника меблів із натуральної деревини.

Економічне обґрунтування показало, що загальні витрати на реалізацію маркетингового проекту становлять 208 000 грн. За базовим прогнозом очікується збільшення кількості B2B-запитів із 40 до 52 на місяць, підвищення конверсії із 17,5% до 23,0% і зростання річного B2B-доходу на 1 944 000 грн. За умови валової маржі 24,0% додатковий валовий прибуток становитиме 466 560 грн, а чистий економічний ефект - 258 560 грн. Розраховані показники ефективності підтверджують доцільність запропонованих заходів. ROMI у базовому сценарії становить 124,3%, коефіцієнт повернення вкладень - 2,24, а строк окупності - 5,4 місяця. Сценарний аналіз показав, що навіть за песимістичного варіанта проект майже досягає точки беззбитковості, тоді як базовий та оптимістичний сценарії забезпечують позитивний економічний ефект.

Отже, запропонований проект є не лише маркетингово обґрунтованим, а й фінансово доцільним для практичного впровадження в діяльність ТзОВ «К'ЛЕН».

## ВИСНОВКИ

У бакалаврській дипломній роботі розроблено практичні рекомендації щодо удосконалення маркетингових комунікацій ТзОВ «К'ЛЕН» на B2B-ринку меблів. Проведене дослідження дозволило послідовно охарактеризувати діяльність підприємства, проаналізувати його маркетингове середовище, здійснити аудит маркетингової діяльності, провести маркетингове дослідження B2B-комунікацій та обґрунтувати проєктні напрями їх розвитку. Отримані результати підтвердили, що основна проблема підприємства полягає не у відсутності товарного чи виробничого потенціалу, а в недостатній системності комунікаційної складової, яка має забезпечувати ефективну взаємодію з професійними клієнтами.

1. Охарактеризовано діяльність ТзОВ «К'ЛЕН» на B2B-ринку меблів. Встановлено, що підприємство має виробничо-комерційний профіль, працює у сфері деревообробки та виготовлення меблів із натуральної деревини, має сформований асортимент, офіційний сайт, онлайн-каталог і напрям оптової співпраці. До основних груп B2B-клієнтів підприємства належать меблеві магазини, дилери, онлайн-продавці, дизайн-студії, проєктні бюро, ремонтно-будівельні компанії, корпоративні клієнти, офіси та організації. Аналіз внутрішніх характеристик показав, що ТзОВ «К'ЛЕН» має достатні передумови для розвитку на B2B-ринку, зокрема власне виробництво, досвід роботи, спеціалізацію на натуральній деревині, цифрову присутність і можливість партнерських продажів. Водночас ці переваги не повною мірою трансформовані у зрозумілу для B2B-клієнтів комунікаційну пропозицію.

2. Здійснено аналіз зовнішнього маркетингового середовища ТзОВ «К'ЛЕН». Визначено, що підприємство функціонує в умовах активної конкуренції з українськими виробниками меблів, меблевими мережами, онлайн-магазинами, локальними майстернями та продавцями меблів із дешевших матеріалів. До конкурентного оточення було віднесено «Мебус»,

Estella, «Меблі Сервіс», BRW Україна та JYSK Україна. Аналіз споживачів показав, що B2B-аудиторія підприємства є неоднорідною: меблеві магазини й дилери очікують зрозумілих оптових умов, дизайн-студії потребують якісних візуальних матеріалів і технічних характеристик, корпоративні клієнти звертають увагу на строки, гарантії та надійність постачальника. Це засвідчило потребу не в універсальній комунікації для всіх, а в сегментованому підході до різних груп професійних клієнтів.

3. Проведено аудит маркетингової діяльності ТзОВ «К'ЛЕН». За моделлю 4P визначено, що елементи product, price і place мають достатньо сформовану основу: підприємство пропонує меблі з натуральної деревини, має асортимент для різних типів приміщень, працює з оптовими клієнтами та використовує цифрові канали збуту й комунікації. Натомість елемент promotion виявився найменш системним, оскільки комунікаційні повідомлення не повною мірою адаптовані до потреб різних B2B-сегментів. SWOT-аналіз і перехресна SWOT-матриця підтвердили, що ключове протиріччя полягає у розриві між сильним товарно-виробничим потенціалом підприємства та недостатньою системністю його маркетингових комунікацій. На цій основі сформульовано маркетингову управлінську проблему: необхідність удосконалення системи маркетингових комунікацій ТзОВ «К'ЛЕН» на B2B-ринку меблів.

4. Узагальнено теоретичні основи удосконалення маркетингових комунікацій підприємства на B2B-ринку меблів. Визначено, що B2B-комунікації мають не лише інформувати клієнта про товар, а й пояснювати його комерційну цінність, знижувати ризики співпраці, підтримувати довіру до виробника і забезпечувати перехід від першого контакту до реального запиту. Для ТзОВ «К'ЛЕН» це означає потребу у чіткій оптовій пропозиції, партнерських матеріалах, зручній цифровій комунікації, якісній роботі менеджерів і регулярному супроводі клієнтів після першого звернення. У роботі сформовано логіко-структурну модель удосконалення B2B-комунікацій, яка охоплює визначення цільових сегментів, каналів першого

контакту, інформаційних бар'єрів, рівня задоволеності та напрямів покращення комунікаційної діяльності.

5. Розроблено дизайн маркетингового дослідження та обґрунтовано порядок його проведення. Основним методом збору первинної інформації стало онлайн-анкетування 30 представників B2B-аудиторії. До вибірки включено 10 представників меблевих магазинів і дилерів, 8 представників дизайн-студій, 6 корпоративних клієнтів, 4 представники ремонтно-будівельних компаній і 2 потенційних партнерів без попереднього досвіду закупівлі. Анкета складалася із 17 питань і охоплювала структуру респондентів, досвід взаємодії, канали першого контакту, оцінку сайту, оптової інформації, візуальної презентації, швидкості відповіді, довіри до підприємства, корисності партнерських матеріалів і готовності до співпраці. Такий дизайн дослідження дозволив отримати дані, придатні для подальшої розробки практичних управлінських рішень.

6. Здійснено аналіз та інтерпретацію результатів маркетингового дослідження B2B-комунікацій ТзОВ «К'ЛЕН». Встановлено, що головним каналом першого контакту є офіційний сайт, через який про підприємство дізналися 36,7% респондентів. Водночас найвищу оцінку ефективності отримала пряма комунікація з менеджером - 4,3 бала з 5, а також рекомендації партнерів - 4,1 бала. Офіційний сайт оцінено на 3,8 бала, email і месенджери - на 3,7 бала, сторінку оптової співпраці - на 3,4 бала, соціальні мережі - на 3,2 бала. Це показало, що персональна комунікація працює краще, ніж окремі цифрові інструменти, хоча саме цифрові канали часто є першою точкою входу для B2B-клієнтів.

7. За результатами дослідження виявлено основні проблемні зони B2B-комунікацій підприємства. Найсильнішим елементом є якість консультації менеджера: 70,0% респондентів оцінили її як високу. Швидкість відповіді також отримала відносно позитивний результат: 60,0% високих оцінок. Найбільш проблемним показником стала регулярність комунікації після першого звернення: лише 33,3% респондентів оцінили її як високу.

Також визначено інформаційні бар'єри: 70,0% респондентів потребують чіткішого оптового прайсу або порядку його отримання, 63,3% - умов знижок і партнерства, 56,7% - строків виготовлення або постачання. Отже, підприємству потрібен повний B2B-інформаційний пакет, оновлена сторінка оптової співпраці та структурований супровід клієнтів після першого контакту.

8. Розроблено проєкт удосконалення маркетингових комунікацій ТзОВ «К'ЛЕН». Його основна ідея полягає у створенні цілісного партнерського шляху: сайт - запит - комерційна пропозиція - консультація - повторний контакт - замовлення. До складу проєкту включено оновлення сторінки оптової співпраці, підготовку PDF-каталогу, партнерської презентації, шаблону комерційної пропозиції, технічних характеристик і візуальних матеріалів, стандартизацію роботи менеджерів, запровадження CRM-обліку звернень, налаштування повторних контактів через email і месенджери, а також посилення B2B-контенту. Запропонований проєкт спрямований не на формальне збільшення реклами, а на усунення конкретних бар'єрів, виявлених у процесі маркетингового дослідження.

9. Обґрунтовано економічну ефективність запропонованих заходів. Загальна вартість реалізації проєкту становить 208 000 грн. За базовим прогнозом очікується збільшення кількості B2B-запитів із 40 до 52 на місяць, підвищення конверсії запитів у замовлення із 17,5% до 23,0% і зростання середнього B2B-замовлення з 30 000 грн до 31 000 грн. У результаті прогнозний приріст річного B2B-доходу становить 1 944 000 грн. За умови прогнозної валової маржі 24,0% додатковий валовий прибуток становить 466 560 грн, а чистий економічний ефект - 258 560 грн. Показник ROMI дорівнює 124,3%, коефіцієнт повернення вкладень становить 2,24, а строк окупності проєкту - 5,4 місяця. Сценарний аналіз підтвердив, що базовий та оптимістичний сценарії забезпечують позитивний економічний ефект, а песимістичний сценарій майже досягає точки беззбитковості.

Отже, поставлену мету бакалаврської дипломної роботи досягнуто. У роботі обґрунтовано теоретичні положення, проведено ситуаційний аналіз маркетингового середовища ТзОВ «К'ЛЕН», виконано маркетингове дослідження B2B-комунікацій і розроблено практичний проєкт їх удосконалення з економічним обґрунтуванням. Запропоновані заходи дозволять підприємству посилити сайт як основну точку першого контакту, зробити оптову пропозицію зрозумілішою, підвищити якість партнерської комунікації, зменшити втрати після першого звернення та ефективніше використовувати наявний виробничий і товарний потенціал на B2B-ринку меблів.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В. Маркетинг : підручник. Київ : Знання-Прес, 2004. 645 с.
2. Бондаренко В. М., Омеляненко О. В. Цифровий маркетинг сьогодення: переваги та недоліки. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-67-3.
3. Буга Н., Огречук А. Маркетингові комунікації нового покоління: цифрові технології управління взаємодією з клієнтами. *Економіка та суспільство*. 2025. № 79. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-79-153.
4. Буряк Р. І., Збарський В. К., Талавира М. П., Бондаренко В. М. Маркетинг : підручник. 2-ге вид., перероб. і допов. Київ : ЦП «Компринт», 2023. 538 с.
5. Гаркавенко С. С. Маркетинг : підручник. 7-ме вид. Київ : Лібра, 2010. 720 с.
6. Гривківська О. В., Соколова А. М., Сичова О. Є. Digital-маркетинг: теорія і практика : навчальний посібник. Київ : Київський міжнародний університет, 2022. 228 с.
7. Зозульов О. В., Царьова Т. О., Гавриш Ю. О. Фундаментальний маркетинг : навчально-методичний комплекс. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 362 с.
8. Зоріна О. І., Сиволовська О. В., Нескуба Т. В. Маркетингові комунікації : навчальний посібник / за ред. О. І. Зоріної. Харків : УкрДУЗТ, 2022. 227 с.
9. Зубченко В. В., Герасименко І. О., Осипенко Н. О. Маркетингові комунікації в умовах війни: виклики та напрями впливу на купівельну поведінку. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-60-20.
10. Іваненко Л. М., Боєнко О. Ю. Маркетинг : навчальний посібник. Вінниця : Донецький національний університет імені Василя Стуса, 2022. 362 с.

11. Ільченко Т. В., Помазан Л. М. Маркетингова комунікаційна політика: сутність та особливості на промисловому підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-43-47.
12. Кордзая Н. Р. Основи інтернет-маркетингу : навчальний посібник. Ч. 1. Херсон : Олді-плюс, 2018. 184 с.
13. Король І. В. Маркетингові комунікації : навчально-методичний посібник. Умань : ВПЦ «Візаві», 2017. 151 с.
14. Коротун О. П., Збирит С. Є., Мартинюк А. Ю. Омніканальний маркетинг: створення цілісної взаємодії між брендом та споживачем. *Економіка та суспільство*. 2024. № 63. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-63-20.
15. Котлер Ф., Павленко А. Ф. та ін. Маркетинг менеджмент : підручник. Київ : Хімджест, 2008. 720 с.
16. Кримська А. О., Балик У. О., Клімова І. О. Цифрова трансформація у сфері маркетингу: нові підходи та можливості. *Академічні візії*. 2023. № 26. DOI: 10.5281/zenodo.10374255.
17. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг : навчальний посібник. 2-ге вид., без змін. Київ : КНЕУ, 2006. 152 с.
18. Кучерук О., Болотний Ю. Цифровізація маркетингових комунікацій у креативному бізнесі як ключовий фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2024. № 12. С. 271–276. DOI: 10.31891/mdes/2024-12-36.
19. Летуновська Н. Є., Хоменко Л. М., Люльов О. В. та ін. Маркетинг у цифровому середовищі : підручник / за заг. ред. Н. Є. Летуновської, Л. М. Хоменко. Суми : Сумський державний університет, 2021. 259 с.
20. Литовченко І. Л. Інтернет-маркетинг : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 332 с.
21. Обіход С. В., Матвеев М. Е., Бойко В. Д. Digital-маркетинг в умовах цифровізації сучасних бізнес-процесів. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-50-76.

22. Оснач О. Ф., Пилипчук В. П., Коваленко Л. П. Промисловий маркетинг : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 364 с.
23. Остапчук Т. П., Бірюченко С. Ю., Беляков Д. О. Сучасні тренди стратегічного управління маркетинговими та рекламними комунікаціями в системі менеджменту підприємства. *Бізнес Інформ*. 2025. № 3. С. 344–352. DOI: 10.32983/2222-4459-2025-3-344-352.
24. Петруня Ю. Є., Петруня В. Ю. Маркетинг : навчальний посібник. 3-тє вид., перероб. і допов. Дніпропетровськ : Університет митної справи та фінансів, 2016. 362 с.
25. Пойта І. О., Мосійчук І. В., Калініченко О. О. Цифровий маркетинг: сучасний стан та перспективи розвитку в Україні. *Бізнес Інформ*. 2023. № 7. С. 219–224. DOI: 10.32983/2222-4459-2023-7-219-224.
26. Попова Н. В., Катаєв А. В., Базалієва Л. В., Кононов О. І., Муха Т. А. Маркетингові комунікації : підручник / за заг. ред. Н. В. Попової. Харків : Факт, 2020. 315 с.
27. Райко Д. В., Шипуліна Ю. С. Маркетингова товарна політика : навчальний посібник. Харків : Триторія, 2022. 158 с.
28. Савицька Н. Л., Мелушова І. Ю., Красноусов А. В., Олініченко К. С. Маркетинг : навчальний посібник. Харків : ХДУХТ, 2021. 292 с.
29. Сало Я. В., Кочевой М. М. Маркетингові комунікації в умовах воєнного періоду: зміни та особливості. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-65-45.
30. Сенишин О. С., Кривешко О. В. Маркетинг : навчальний посібник. Львів : Львівський національний університет імені Івана Франка, 2020. 347 с.
31. Соколова Ю. О., Остапарченко Р. М. Системний підхід до управління маркетинговими комунікаціями на промислових підприємствах. *Ефективна економіка*. 2025. № 6. DOI: 10.32702/2307-2105.2025.6.80.
32. Соколова Ю. О., Павлішина Н. М. Застосування AI-інструментів у системі маркетингових комунікацій B2B-ринку. *Вісник Херсонського*

національного технічного університету. 2025. Т. 2, № 4 (95). DOI: 10.35546/kntu2078-4481.2025.4.2.30.

33. Старостіна А. О., Гончарова Н. П., Крикавський Є. В. та ін. Маркетинг : підручник / за ред. А. О. Старостіної. Київ : Знання, 2009. 1070 с.

34. ТОВ «К'ЛЕН». YouControl : онлайн-сервіс перевірки компаній. Дані про юридичну особу за кодом ЄДРПОУ 32482579. URL: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/32482579/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/32482579/)(дата звернення: 01.05.2026).

35. KLEN.ua. Меблі оптом від виробника К'ЛЕН : офіційний сайт. URL: <https://klen.ua/wholesale-furniture> (дата звернення: 01.05.2026).

36. KLEN.ua. Офіційний сайт меблевого магазину та виробника меблів К'ЛЕН. URL: <https://klen.ua/> (дата звернення: 01.05.2026).

37. YouControl.Market. Компанії за КВЕД 16.10 «Лісопилльне та стругальне виробництво» у Закарпатській області. Дані щодо ТОВ «К'ЛЕН». URL: <https://youcontrol.market/catalog/16.10/zakarpatska-oblast>(дата звернення: 01.05.2026).

38. Шипуліна Ю. С. Роль омніканальної маркетингово-комунікаційної практики у підвищенні конкурентоспроможності українських підприємств. *Економіка та суспільство*. 2025. № 76. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-76-36.

39. Янчук Т., Сорошкіна К. Значення маркетингової комунікаційної політики підприємства в сучасних умовах ринку. *Молодий вчений*. 2022. № 11 (111). С. 124–127. DOI: 10.32839/2304-5809/2022-11-111-26.

40. Ampler N., Koch C., Olbrich R. Who Buys When and Where? How Channel Design and Consumer Attributes Influence Customer Journey Outcomes. *Advances in Digital Marketing and eCommerce : Fourth International Conference, 2023*. Cham : Springer, 2023. P. 9–19.

41. Angeloni S. A Systematic Literature Review of Profit Models for Online Marketing Channels. *Advances in Digital Marketing and eCommerce : Third International Conference, 2022*. Cham : Springer, 2022. P. 83–92.

42. Asgari O., Weise A., Barbosa S. D., Martinez L. F. The Effect of Electronic Word-of-Mouth (eWOM) on Consumer Ratings in the Digital Era. *Advances in Digital Marketing and eCommerce : Third International Conference, 2022*. Cham : Springer, 2022. P. 267–273.

43. Guillén-Pujadas M., Alaminos D., Vizuete-Luciano E., Argila-Irurita A. M., Solé-Moro M. L. Digital Marketing and E-Commerce a Bibliometric Analysis. *Advances in Digital Marketing and eCommerce : Fourth International Conference, 2023*. Cham : Springer, 2023. P. 253–269.

44. Hoang D., Kousi S., Martinez L. F. Online Customer Engagement in the Aftermath of COVID-19: Opportunities for the Luxury Industry. *Advances in Digital Marketing and eCommerce : Third International Conference, 2022*. Cham : Springer, 2022. P. 259–266.

45. Hu L., Basiglio A. An Empirical Study on the Role of CRM and Big Data in the Automotive Industry. *Advances in Digital Marketing and eCommerce : Fourth International Conference, 2023*. Cham : Springer, 2023. P. 105–112.

46. Hübner Barcelos R., Munaro A. C. The Influence of Linguistic Style on Consumer Engagement: A Study from Top Global Brands' Posts on Facebook. *Advances in Digital Marketing and eCommerce : Third International Conference, 2022*. Cham : Springer, 2022. P. 122–130.

47. Koch C., Hartmann M. The Impact of a Company Website and Its Perceived Quality on the Buying Intention in B2B-Settings. *Advances in Digital Marketing and eCommerce : Third International Conference, 2022*. Cham : Springer, 2022. P. 9–18.

48. Lages L. F. Innovation, Commercialization, and Sustainability of Earth Observation in Space Business: Tensions and Paradoxes. *Advances in Digital Marketing and eCommerce : Third International Conference, 2022*. Cham : Springer, 2022. P. 289–299.

49. Lucas C., Aguiar E., Macedo P., Wu Z., Han Q. Privacy-Preserving User Modeling for Digital Marketing Campaigns: The Case of a Data Monetization

Platform. *Advances in Digital Marketing and eCommerce : Third International Conference, 2022*. Cham : Springer, 2022. P. 171–179.

50. Olivieri M., Hu L., Cantù C. How Digital Channels Enhance Firm Internationalization: An Explorative Study on Space Tech Startups. *Advances in Digital Marketing and eCommerce : Fourth International Conference, 2023*. Cham : Springer, 2023. P. 97–104.

51. Ramadan Z., Abosag I., Gadalla E. Less for More: Does Consumers' Proneness to Join More Online Brand Communities Negatively Impact Consumers' Sharing Ability? *Advances in Digital Marketing and eCommerce : Fourth International Conference, 2023*. Cham : Springer, 2023. P. 1–8.

52. Sánchez-Torres J. A., Arroyo-Cañada F. J., Argila-Irurita A., Solé-Moro M. L., Campo Fernández J., Serna-Ramírez J. A. Omnichannel: Factors that Determine Adoption of Webrooming and Showrooming for Three Product Categories. *Advances in Digital Marketing and eCommerce : Third International Conference, 2022*. Cham : Springer, 2022. P. 208–223.

53. Schultz C. D. Advertising Value of Podcast Advertising. *Advances in Digital Marketing and eCommerce : Fourth International Conference, 2023*. Cham : Springer, 2023. P. 62–69.

54. Suh T., Lee S. B. Omnichannel Experience in Loyalty Loop for Customer Engagement Management. *Advances in Digital Marketing and eCommerce : Third International Conference, 2022*. Cham : Springer, 2022. P. 57–64.

55. Vernuccio M., Boccacini S., Patrizi M., Pastore A. Deepening Branding Opportunities in VR-Based Metaverses. A Qualitative Study. *Advances in Digital Marketing and eCommerce : Fourth International Conference, 2023*. Cham : Springer, 2023. P. 37–45.

## ДОДАТКИ

### Додаток А

Анкета для дослідження ефективності В2В-комунікацій ТзОВ «К'ЛЕН»

Просимо Вас взяти участь в анкетуванні, метою якого є оцінювання ефективності маркетингових комунікацій ТзОВ «К'ЛЕН» на В2В-ринку меблів. Анкета є анонімною, а отримані відповіді будуть використані лише в узагальненому вигляді для підготовки бакалаврської дипломної роботи на тему «Удосконалення маркетингових комунікацій».

Будь ласка, оберіть один або кілька варіантів відповіді там, де це передбачено формулюванням питання.

1. До якої групи В2В-клієнтів Ви належите?

<b>Варіант відповіді</b>
Меблевий магазин
Дилер / партнер із продажу меблів
Онлайн-продавець меблів
Дизайн-студія
Проектне бюро
Ремонтно-будівельна компанія
Корпоративний клієнт
Офіс / заклад / організація
Інше: _____

2. Чи мали Ви досвід взаємодії з ТзОВ «К'ЛЕН»?

<b>Варіант відповіді</b>
Так, уже співпрацювали
Так, зверталися за інформацією, але не здійснювали замовлення
Ні, але розглядали підприємство як потенційного постачальника
Ні, раніше не взаємодіяли

3. Через який канал Ви вперше дізналися про ТзОВ «К'ЛЕН»?

<b>Варіант відповіді</b>
Офіційний сайт
Пошукова система Google
Соціальні мережі
Рекомендація партнерів / знайомих
Онлайн-каталог або маркетплейс
Реклама в інтернеті
Особистий контакт із представником підприємства
Інше: _____

4. Який канал комунікації з виробником меблів для Вас є найбільш зручним?

<b>Варіант відповіді</b>
Офіційний сайт
Телефонний дзвінок

Email
Месенджери
Соціальні мережі
Особиста зустріч
Онлайн-форма заявки
Інше:

5. Оцініть зручність офіційного сайту ТзОВ «К'ЛЕН» для пошуку інформації про продукцію.

Оцінка	Значення
1	Дуже незручно
2	Скоріше незручно
3	Середньо
4	Скоріше зручно
5	Дуже зручно

6. Наскільки зрозуміло, на Вашу думку, на сайті подано інформацію про оптову співпрацю?

Оцінка	Значення
1	Зовсім незрозуміло
2	Скоріше незрозуміло
3	Частково зрозуміло
4	Скоріше зрозуміло
5	Повністю зрозуміло

7. Якої інформації Вам бракує для прийняття рішення про співпрацю з виробником меблів? Можна обрати кілька варіантів.

Варіант відповіді
Оптові ціни
Мінімальний обсяг замовлення
Умови знижок
Строки виготовлення або постачання
Умови доставки
Гарантійні умови
Технічні характеристики меблів
Якісні фото та візуальні матеріали
Приклади готових рішень для приміщень
Відгуки або приклади співпраці
Контакт відповідального менеджера
Інше:

8. Оцініть якість візуальної презентації продукції ТзОВ «К'ЛЕН» на сайті або в цифрових каналах.

Оцінка	Значення
1	Дуже низька
2	Скоріше низька
3	Середня
4	Скоріше висока
5	Дуже висока

9. Наскільки важливими для Вас є такі критерії при виборі виробника меблів? Оцініть кожен критерій від 1 до 5, де 1 - зовсім не важливо, 5 - дуже важливо.

Критерій	1	2	3	4	5
Якість меблів					
Натуральність матеріалів					

Оптові ціни					
Стабільність постачання					
Швидкість відповіді менеджера					
Зручність сайту					
Наявність комерційної пропозиції					
Гарантії					
Репутація виробника					
Наявність матеріалів для партнерів					

10. Як Ви оцінюєте швидкість відповіді представників підприємства на запит клієнта?

Оцінка	Значення
1	Дуже повільно
2	Скоріше повільно
3	Середньо
4	Достатньо швидко
5	Дуже швидко

11. Наскільки достатньою є інформація про переваги меблів із натуральної деревини у комунікаціях ТзОВ «К'ЛЕН»?

Оцінка	Значення
1	Зовсім недостатня
2	Скоріше недостатня
3	Частково достатня
4	Скоріше достатня
5	Повністю достатня

12. Які комунікаційні матеріали були б для Вас корисними при розгляді співпраці з ТзОВ «К'ЛЕН»? Можна обрати кілька варіантів.

Варіант відповіді
PDF-каталог продукції
Оптовий прайс
Презентація для партнерів
Комерційна пропозиція
Технічні характеристики меблів
Фото для розміщення у власних каналах продажу
Приклади комплектування приміщень
Відео про виробництво
Відгуки партнерів
Інше: _____

13. Які канали, на Вашу думку, ТзОВ «К'ЛЕН» варто посилити для роботи з B2B-клієнтами? Можна обрати кілька варіантів.

Варіант відповіді
Офіційний сайт
Сторінку оптової співпраці
SEO-просування в Google
Соціальні мережі
Email-комунікацію
Месенджери
Онлайн-форму заявки
Персональні консультації менеджера
Партнерську програму
Інше: _____

14. Наскільки Ви довіряєте ТзОВ «К'ЛЕН» як потенційному виробнику або постачальнику меблів?

Оцінка	Значення
1	Зовсім не довіряю
2	Скоріше не довіряю
3	Нейтрально
4	Скоріше довіряю
5	Повністю довіряю

15. Чи готові Ви розглянути співпрацю з ТзОВ «К'ЛЕН» за умови покращення комунікації, зрозумілиших оптових умов і наявності партнерських матеріалів?

Варіант відповіді
Так
Скоріше так
Важко відповісти
Скоріше ні
Ні

16. Що, на Вашу думку, насамперед потрібно покращити у комунікації ТзОВ «К'ЛЕН» з B2B-клієнтами?

---



---

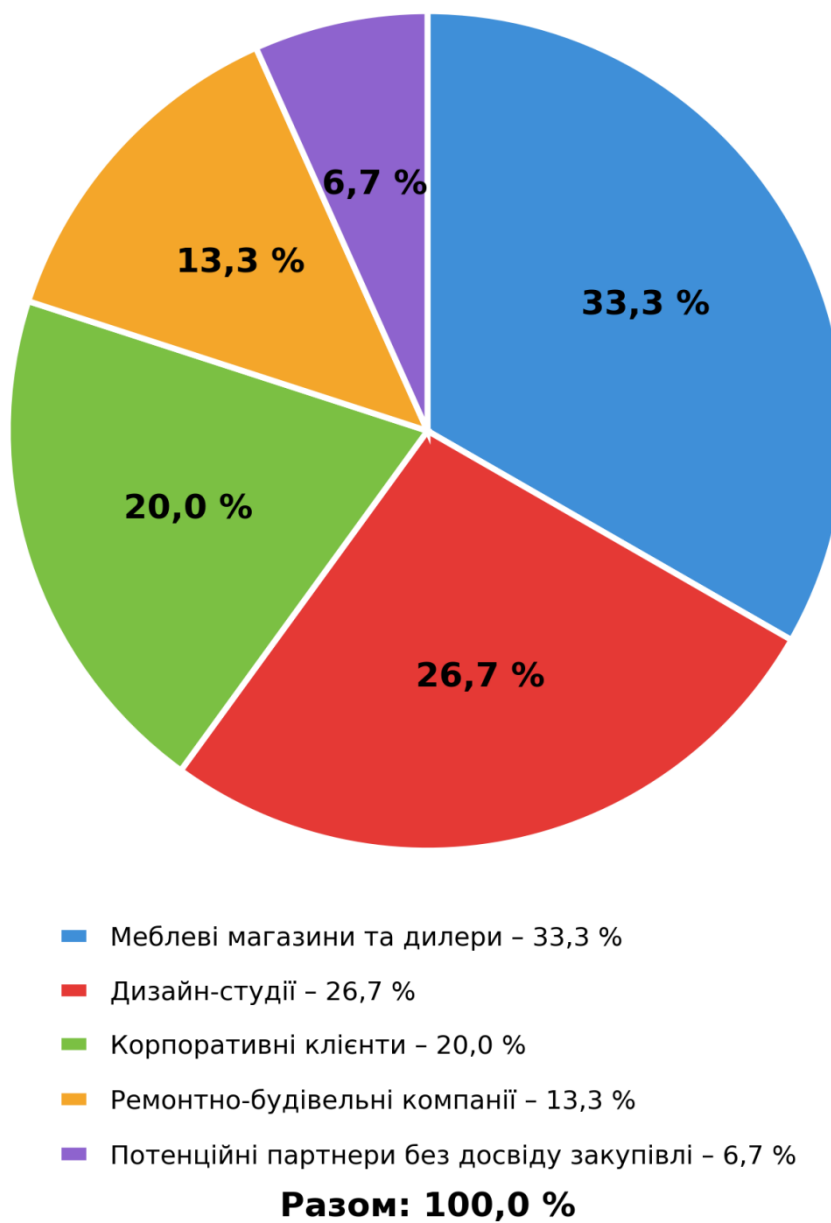
17. Ваші додаткові побажання або коментарі щодо співпраці з виробником меблів:

---



---

Дякуємо за участь в опитуванні!



**Рисунок Б.1 - Структура респондентів маркетингового дослідження, %**

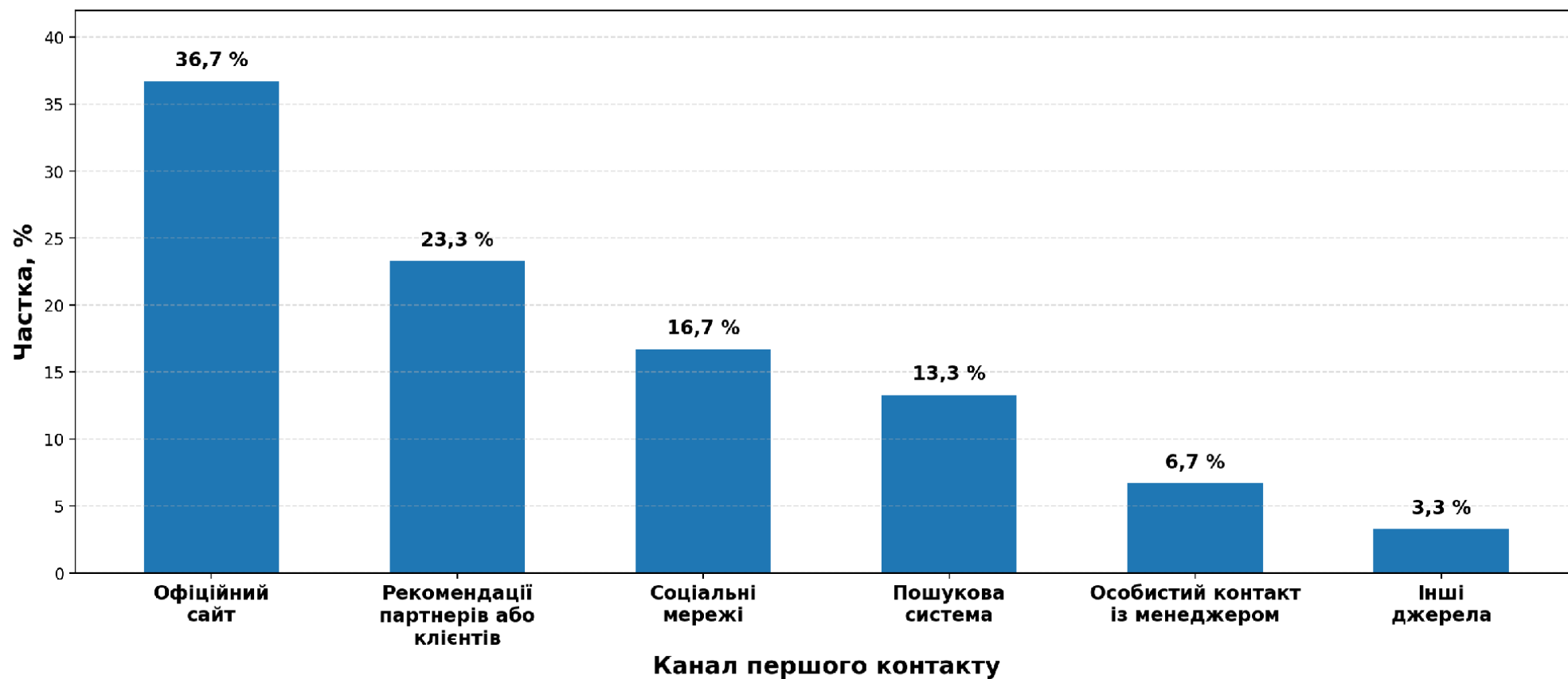


Рисунок В.1 - Канали першого контакту B2B-клієнтів із ТзОВ «К'ЛЕН», %

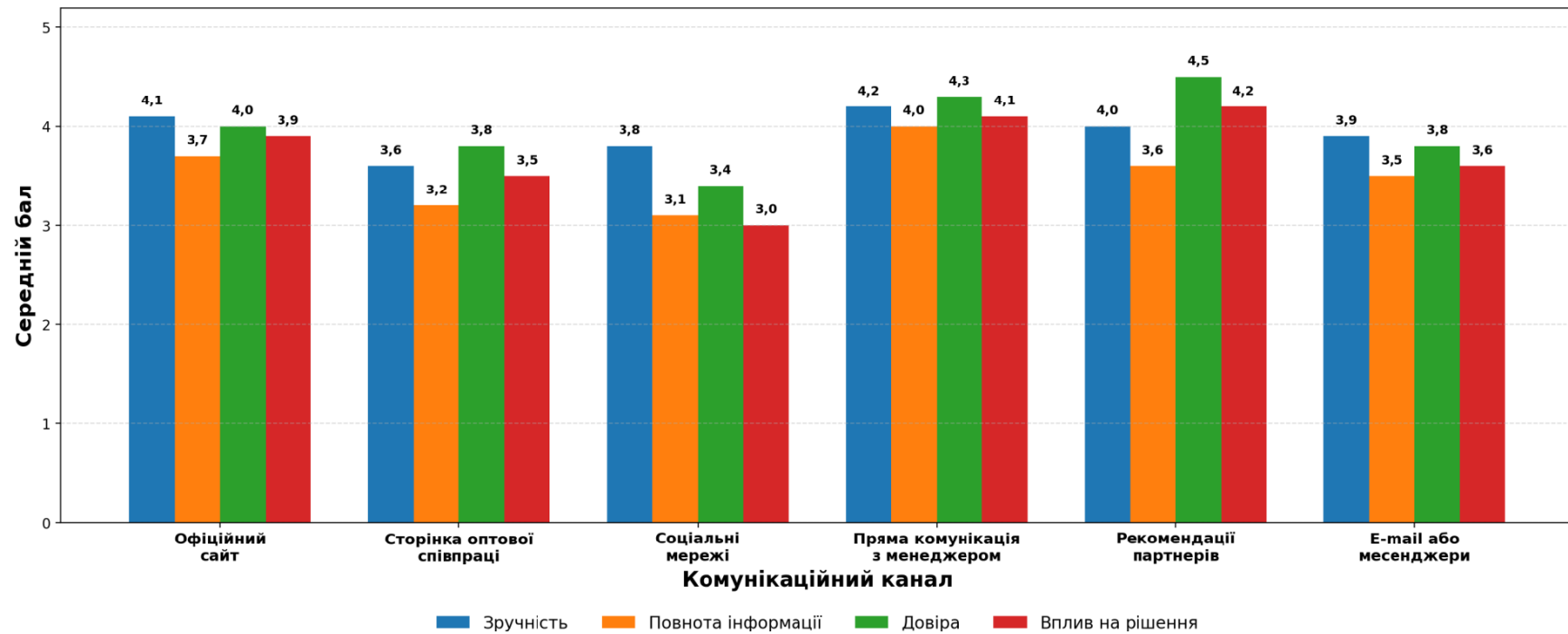


Рисунок Г.1 - Оцінка ефективності комунікаційних каналів ТзОВ «К'ЛЕН», середній бал

## Додаток Д

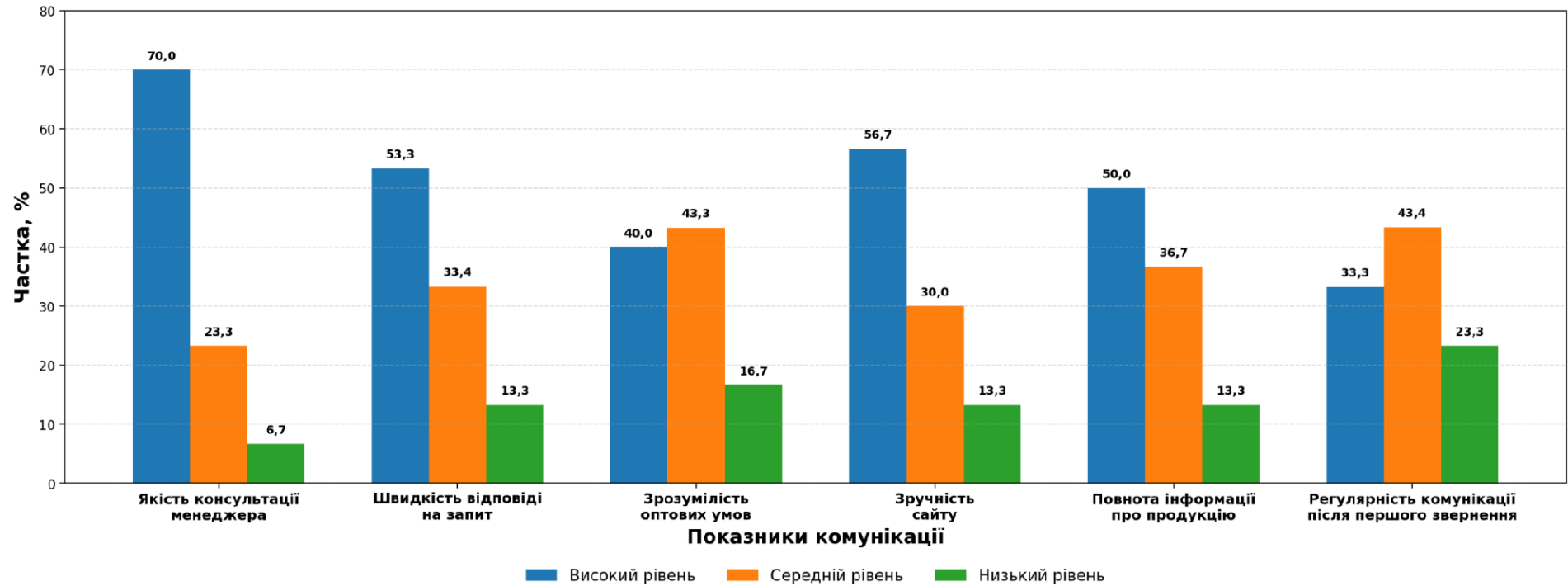


Рисунок Д.1 - Рівень задоволеності В2В-клієнтів комунікаціями ТЗОВ «К'ЛЕН», %