

□

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА**

КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«НАПРЯМИ УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ
МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ОСНОВІ СИСТЕМИ
ЗБАЛАНСОВАНИХ ПОКАЗНИКІВ»**

на здобуття освітнього ступеня бакалавра
зі спеціальності 075 «Маркетинг»
освітньо-професійної програми «Маркетинг»

*Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на
відповідне джерело*

Аліна Безбородова

(підпис)

Виконав:

здобувач вищої освіти гр. МРД-42

Аліна БЕЗБОРОДОВА

Керівник:

кандидат економічних наук, доцент

Вероніка ДАРЧУК

Рецензент:

доктор економічних наук, професор

Альона ГОЛОБОРОДЬКО

Київ 2025

□

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва

Кафедра	маркетингу
Ступінь вищої освіти	<u>«Бакалавр»</u>
Спеціальність	<u>075 «Маркетинг»</u>
Освітньо-професійна програма	<u>«Маркетинг»</u>

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувачка кафедри маркетингу
Олена ВІНОГРАДОВА
«25» лютого 2025 року

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

Безбородовій Аліні Олександрівні

1. Тема кваліфікаційної роботи: «Напрями управління результативністю маркетингової діяльності на основі системи збалансованих показників»
керівник кваліфікаційної роботи Вероніка Дарчук, канд.екон.наук, доцент
затверджені наказом Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій від «24» лютого 2025 року № 56
2. Строк подання кваліфікаційної роботи «12» травня 2025 р.
3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: законодавчі та нормативні акти України; наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів; офіційні дані Державної служби статистики України; нормативні документи, що регулюють діяльність підприємств; наукова література.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
 1. Теоретичні засади оцінки результативності маркетингової діяльності
 2. Методика управління результативністю маркетингової діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»
 3. Напрями підвищення результативності управління маркетинговою діяльністю ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»
5. Перелік ілюстративного матеріалу: презентація
6. Дата видачі завдання 25.02.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи	Примітка
1.	Вивчення літератури, підбор матеріалів для виконання кваліфікаційної роботи.	05.02. - 26.02	
2.	Підготовка вступу і першого розділу	27.02 - 10.03	
3.	Підготовка другого розділу	11.03 - 31.03	
4.	Підготовка третього розділу	01.04 - 21.04	
5.	Підготовка висновків та пропозицій	22.04 - 28.04	
6.	Систематизація використаних під час дослідження джерел	29.04-05.05	
7.	Оформлення та представлення роботи на кафедрі	06.05 - 09.05	
8.	Подання роботи для перевірки на академічний плагіат	12.05-16.05	
9.	Рецензування роботи керівником	12.05-16.05	
10.	Зовнішнє рецензування	12.05-16.05	
11.	Підготовка доповіді, презентації та ілюстративного матеріалу	14.05-18.05	
12.	Попередній захист	19.05-23.05	
13.	Захист кваліфікаційної роботи	16.06-20.06	

Здобувачка вищої освіти _____

Аліна БЕЗБОРОДОВА

Керівник кваліфікаційної роботи _____

Вероніка ДАРЧУК

РЕФЕРАТ

Текстова частина кваліфікаційної роботи на здобуття освітнього ступеня бакалавра: 81 стор., 37 рис., 19 табл., 42 джерел.

Мета роботи - розробка методичних і практичних рекомендацій щодо оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства на основі застосування системи збалансованих показників.

Об'єкт дослідження - процес управління результативністю маркетингової діяльності підприємства.

Предмет дослідження - методи та інструменти застосування системи збалансованих показників для оцінки та управління результативністю маркетингової діяльності підприємства.

Короткий зміст роботи:

У кваліфікаційній роботі розглянуто значущість управління результативністю маркетингової діяльності для успішного розвитку підприємства в умовах конкурентного ринку. Визначено роль маркетингу як інтегруючого елемента в управлінській системі підприємства та систематизовано основні показники результативності маркетингової діяльності відповідно до бізнес-орієнтацій.

Проаналізовано різні підходи до визначення поняття «результативність маркетингу» та проведено термінологічний аналіз цього терміна. Запропоновано авторське визначення результативності маркетингової діяльності, що дозволяє оцінити її вплив на стратегічні цілі підприємства. Розроблено систему показників результативності маркетингової діяльності на основі системи збалансованих показників (СЗП) з урахуванням бізнес-орієнтації підприємства. Проведено дослідження кондитерських компаній України, що підтвердило необхідність розробки методичних підходів до оцінки результативності маркетингу. Запропоновано методiku управління результативністю маркетингової діяльності на основі СЗП.

Проведено аналіз поточного стану кондитерської галузі України та розроблено заходи для покращення управління маркетинговою діяльністю. Запропонована методика апробована на прикладі ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», визначено бізнес-орієнтацію підприємства та сформовано перспективи для побудови СЗП маркетингової діяльності.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ, СИСТЕМА ЗБАЛАНСОВАНИХ ПОКАЗНИКІВ, БІЗНЕС-ОРІЄНТАЦІЯ, СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ, ОЦІНКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.

ЗМІСТ



ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1.ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНКИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	10
1.1. Поняття та значення результативності маркетингової діяльності	10
1.2. Система збалансованих показників як інструмент стратегічного управління.....	16
РОЗДІЛ 2. МЕТОДИКА УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН»	30
2.1. Методичні підходи до управління маркетинговою діяльністю підприємств кондитерської галізі.....	30
2.2. Розробка методики управління результативністю маркетингової діяльності ПРАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».....	39
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПРАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН»	49
3.1. Оцінка результативності маркетингової діяльності ПРАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».....	49
3.2. Напрями підвищення результативності управління маркетинговою діяльністю ПРАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».....	58
ВИСНОВКИ	73
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ	77

ВСТУП

Актуальність дослідження. У сучасних умовах жорсткої конкуренції та швидких змін на ринку маркетинг стає ключовою підсистемою, орієнтованою на задоволення потреб клієнтів та формування їхньої лояльності. Зазвичай керівники компаній вважають, що результати маркетингової діяльності складно виміряти через конкретні показники, а відділ маркетингу часто розглядається як витратний. Проте є низка чинників, які підкреслюють важливість оцінки та підвищення ефективності маркетингу на підприємстві. Серед них: стрімкі зміни в зовнішньому середовищі, нові вимоги споживачів, посилення конкуренції, впровадження нових технологій, зміни в кадрових ресурсах, а також освоєння інформаційних технологій.

В даний час методи вдосконалення та оцінки ефективності маркетингової діяльності представлені в основному в теорії і не мають достатнього емпіричного обґрунтування. Адаптація до динамічних ринкових змін та вибір оптимальної стратегії розвитку на основі підвищення ефективності маркетингових заходів є центральною проблемою для українських підприємств сьогодні.

Продукція підприємств кондитерської галузі України є однією з найважливіших складових харчування населення. Ефективність функціонування підприємств цієї галузі безпосередньо залежить від маркетингових заходів, що проводяться в умовах зростаючої конкуренції на кондитерському ринку. Тому в даний час існує нагальна потреба в управлінні ефективністю маркетингової діяльності як ключового елемента стратегічного управління організаціями кондитерської промисловості, що робить дане дослідження актуальним і затребуваним.

Розробка методик управління ефективністю маркетингової діяльності в контексті загального менеджменту на основі збалансованої системи показників з урахуванням бізнес-орієнтації компанії дозволить вирішувати оперативні та стратегічні маркетингові цілі і завдання за рахунок цілеспрямованої реалізації маркетингових функцій. Використання збалансованої системи показників при

оцінці та підвищенні ефективності маркетингової діяльності формалізує поняття клієнтоорієнтованості в стратегічних цілях підприємства як ключову ідею, що реалізується персоналом на різних рівнях, через систему показників, пов'язаних зі стратегічними цілями компанії.

Питання дослідження системи збалансованих показників знайшли своє відображення в працях відомих зарубіжних та вітчизняних вчених, таких як: Роберт Каплан та Девід Нортон - автори концепції збалансованої системи показників (Balanced Scorecard), які визначили, як ефективно поєднувати фінансові та нефінансові показники для оцінки діяльності компанії. Фредерік В. Хазлітт - досліджував застосування системи збалансованих показників у маркетингу та стратегічному управлінні, зокрема, як ці показники можуть використовуватися для покращення маркетингової ефективності. Майкл Портер - розробив стратегії конкуренції, які також включають оцінку результативності на основі кількох показників. Хоча він не є безпосереднім автором концепції BSC, його роботи по стратегії та конкурентних перевагах є важливими для застосування цієї системи. Олександр Бухаленко - досліджував питання стратегічного управління підприємствами та адаптації системи збалансованих показників для оцінки ефективності діяльності в українських реаліях. Ірина Шмідт - розглядала концепцію збалансованої системи показників в контексті управління маркетинговою діяльністю на підприємствах України, зокрема в умовах трансформаційних змін. Анатолій Кирилов - акцентував увагу на важливості інтеграції фінансових та нефінансових показників для забезпечення ефективного управління маркетингом на підприємствах вітчизняної економіки. Микола Гальчук - аналізував вплив збалансованої системи показників на ефективність стратегічного управління в українських компаніях, зокрема в галузі маркетингу та продажів.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка методичних і практичних рекомендацій щодо оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства на основі застосування системи збалансованих показників.

Для досягнення мети поставлені і вирішені наступні **завдання**:

- дослідити поняття та значення результативності маркетингової діяльності;
- проаналізувати систему збалансованих показників як інструмент стратегічного управління;
- оцінити ефективність маркетингової діяльності підприємства за системою збалансованих показників;
- визначити основні методи оцінки результативності маркетингової діяльності на підприємстві;
- розробити стратегії підвищення результативності маркетингової діяльності підприємства;
- запропонувати заходи для впровадження та адаптації системи збалансованих показників у практиці підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління результативністю маркетингової діяльності підприємства.

Предметом дослідження є методи та інструменти застосування системи збалансованих показників для оцінки та управління результативністю маркетингової діяльності підприємства.

Практичне значення одержаних результатів. Практичне значення роботи полягає у розробці рекомендацій для підвищення результативності маркетингової діяльності підприємств кондитерської галузі на основі СЗП.

Методи дослідження: аналіз, синтез, групування, порівняння, статистичні методи, графічний метод. **Інформаційною базою** роботи стали публікації провідних вітчизняних і зарубіжних науковців з оцінки результативності маркетингової діяльності підприємств, з проблем удосконалення маркетингових стратегій та підвищення ефективності маркетингових заходів, а також річні звіти та первинна документація підприємств, інформація, отримана в ході опитувань та власних спостережень.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел.

Апробація результатів та публікації. Результати дослідження апробовано шляхом публікації статті: «Система збалансованих показників як інструмент стратегічного маркетингового управління».

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНКИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1. Поняття та значення результативності маркетингової діяльності

Розвиток і функціонування економіки будь-якої країни є результатом взаємодії численних факторів людської діяльності. На сьогоднішній день накопичено значний досвід ефективного функціонування ринкової економіки, основою якого є розвиток підприємництва та вільної конкуренції. В умовах інтенсивної конкуренції маркетинг відіграє критичну роль у діяльності будь-якої організації, оскільки дозволяє налагодити оптимальні зв'язки між компанією та її зовнішнім середовищем.

У спеціальній літературі існує достатньо наукових визначень поняття «маркетинг». Ключові з них наведено у табл.1.1

Таблиця 1.1

Трактування терміну «маркетинг»

Автор	Визначення терміну "маркетинг"
Філіп Котлер	Маркетинг - це процес планування та здійснення концепції ціноутворення, просування та розподілу ідей, товарів та послуг для задоволення цілей окремих осіб та організацій.
Джеремі Маккарті	Маркетинг - це діяльність, що орієнтована на вивчення та задоволення потреб споживачів шляхом створення товарів та послуг, які відповідають їхнім вимогам.
Майкл Портер	Маркетинг - це процес створення цінності для споживача, що забезпечує конкурентні переваги для компанії.
В.І. Козак	Маркетинг - це система управлінських заходів, що направлені на вивчення, прогнозування, вплив та реалізацію потреб ринку з метою досягнення максимального ефекту для підприємства.
В.І. Шевчук	Маркетинг - це наука та практика, що орієнтована на задоволення потреб споживачів через розробку та просування товарів і послуг на ринок.
О.Я. Гончарук	Маркетинг - це комплекс заходів, спрямованих на вивчення потреб та вимог ринку, розробку товарів та послуг, які можуть задовольнити ці потреби, і просування їх на ринок.
М.І. Петіков	Маркетинг - це процес створення, просування та реалізації товарів та послуг для задоволення потреб споживачів і досягнення цілей підприємства.

Джерело: побудовано за [1-4]

Маркетинг розглядається як управлінський стиль, орієнтований на ринок. Американська асоціація маркетингу пропонує під маркетингом розуміти «процес планування та втілення задуму, ціноутворення, просування та реалізацію ідей, товарів та послуг за допомогою обміну, що задовольняють цілі окремих осіб та організацій» [2].

Розглянути всі визначення терміну «маркетинг» неможливо, проте в даній вибірці досить повно відображаються основні поняття маркетингу. Систематизувавши визначення вчених, можна запропонувати власне трактування цього поняття.

Маркетинг - це комплексна діяльність, орієнтована на вивчення потреб та вимог споживачів, розробку і просування товарів та послуг, які задовольняють ці потреби, а також на формування взаємовигідних відносин між підприємством та ринковим середовищем з метою досягнення стійкого розвитку та конкурентних переваг.

Сьогодні, кожна компанія зацікавлена в ефективному управлінні своєю маркетинговою діяльністю, оскільки завдання, які відіграють велику роль в управлінні підприємством, в основному залежать саме від маркетингової діяльності на ринку.

Визначимо основні цілі маркетингової діяльності:

- 1) збільшення споживання, що сприяє максимізації виробництва, рівня зайнятості та поліпшенню добробуту суспільства;
- 2) підвищення ступеня задоволення споживачів (досягнення високого рівня споживацької задоволеності);
- 3) забезпечення різноманіття продукції, щоб покупці могли знайти товари, що повністю відповідають їхнім потребам;
- 4) покращення якості життя: маркетинг повинен сприяти не лише високій якості, кількості та доступності продукції за розумними цінами, але й підтримці якості культурного та фізичного середовища для людей.

Перелічені цілі повинні бути конкретними, досяжними, чітко сформульованими, з можливістю вимірювання та пріоритетами, що

підлягають оцінці. Крім того, цілі маркетингу мають бути узгоджені з загальними цілями та завданнями підприємства, мати чітко визначені терміни виконання, контролюватися відповідальними особами, а також підтримуватися як моральними, так і матеріальними стимулами за досягнення. Результатом маркетингової діяльності є реалізація цих цілей через виконання маркетингових функцій.

У вітчизняній та зарубіжній літературі з питань маркетингу відсутній єдиний підхід до визначення та змісту маркетингових функцій. Серед причин цього можна виділити такі.

По-перше, підприємства використовують різні типи управлінських систем (лінійна, функціональна, лінійно-функціональна, дивізійна, програмно-цільова та матрична), що впливає на формування організаційної структури. Тому розподіл ресурсів між підрозділами залежить від структури та функціональної сфери їх діяльності. По-друге, організації, як правило, мають як формальну, так і неформальну організаційну структуру.

Відділ маркетингу в компаніях є важливим для досягнення стратегічних цілей і здійснює такі функції (рис. 1.1):

Виділимо 21 детальну функцію, для зручності подальшого аналізу проіндексуємо їх як A1, A2 і т.д., а також згрупуємо за рівнями F1, F2, F3, F4.

1) Аналітична функція (група F1) - охоплює комплексний аналіз мікро- та макросередовища, що включає дослідження ринку, попиту, пропозиції, конкурентів, споживачів і товарів.

2) Виробнича функція (група F2) - полягає у створенні нових товарів, що відповідають зростаючим вимогам споживачів.

3) Збутова функція (група F3) - охоплює всі заходи, що здійснюються з продукцією після її виробництва і до моменту споживання.

4) Управлінська функція (група F4) - спрямована на пошук нових можливостей для розвитку підприємства, а також контроль за реалізацією всіх маркетингових програм, що охоплюють весь процес маркетингової діяльності.

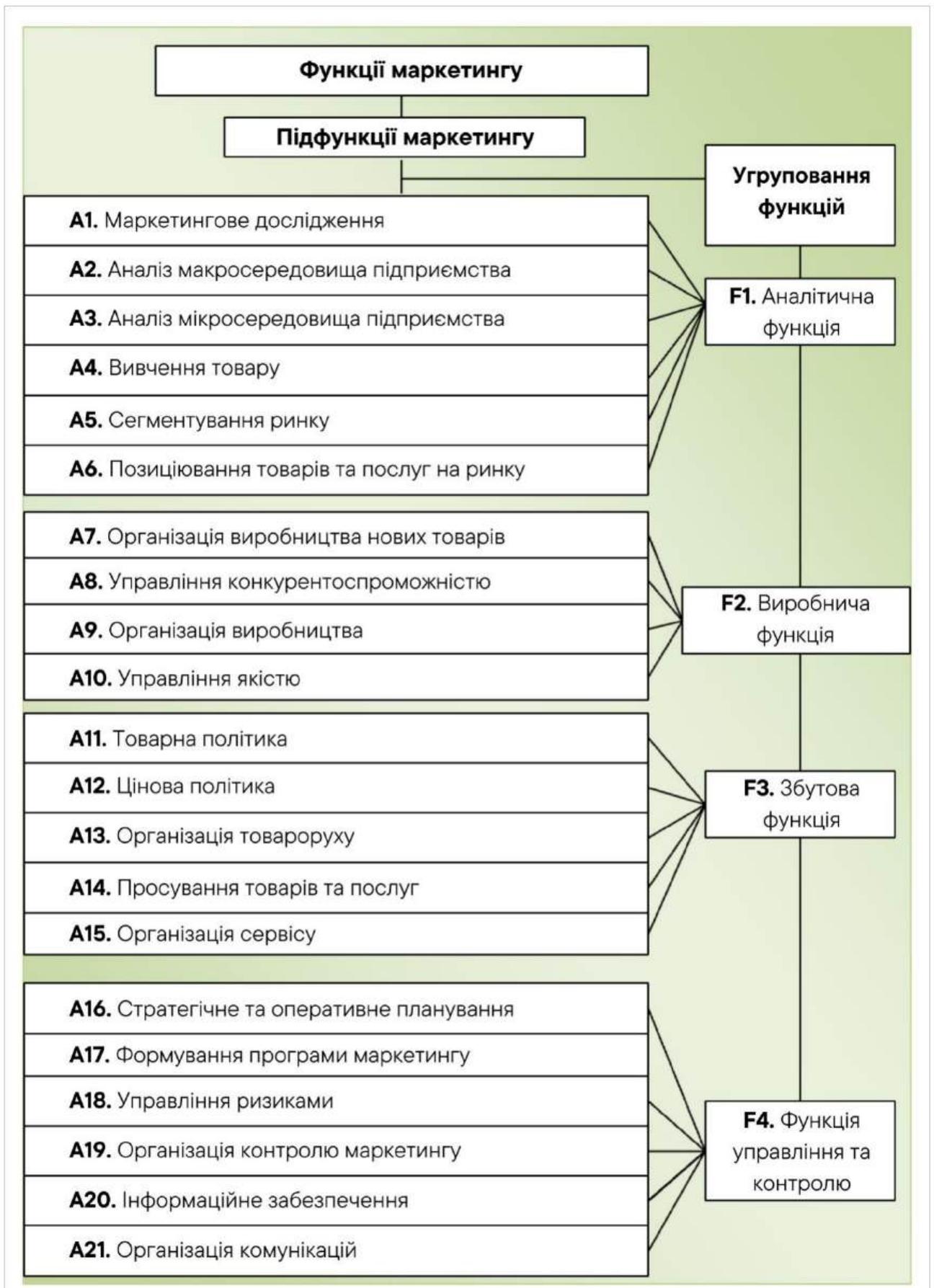


Рис. 1.1. Комплекс функцій маркетингу
Джерело: побудовано за [2-4]

Поточний контроль за виконанням запланованих маркетингових заходів у всьому їх різноманітті дає можливість вносити необхідні корективи в процесі реалізації, щоб досягти поставлених цілей. Це сприяє значному підвищенню ефективності заходів у сферах збуту та виробництва.

Усі функції маркетингу спрямовані на підвищення його результативності, що безпосередньо призводить до досягнення маркетингових цілей, які в свою чергу формують стратегічні цілі підприємства в цілому, що в кінцевому підсумку підвищує ефективність роботи організації. Отже, можна стверджувати, що існує прямий зв'язок між реалізацією маркетингових функцій, результативністю маркетингу та стратегічними цілями підприємства. Таким чином, можна зробити висновок, що маркетингові цілі відповідають стратегічним цілям компанії, які досягаються через реалізацію комплексу маркетингових функцій, спрямованих на підвищення результативності маркетингу та загальної ефективності підприємства (рис. 1.2) [4].

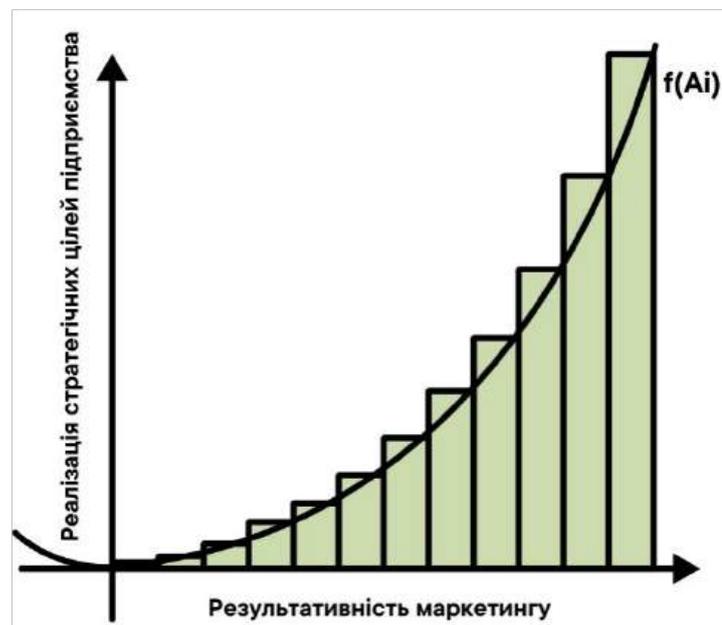


Рис. 1.2. Зв'язок між результативністю маркетингу та стратегічними цілями підприємства за допомогою реалізації маркетингових функцій

Джерело: побудовано за [2-4]

Маркетинг є основною функціональною областю, яка значно впливає на роботу інших напрямків діяльності. Це обумовлено тим, що маркетингова

функція визначає стратегію підприємства. Вона також організовує та направляє роботу інших сфер: виробничої, кадрової та фінансової, які в значній мірі залежать від ефективного управління маркетингом. Процес управління маркетингом полягає в реалізації ряду функцій, кожна з яких включає аналітичні та оцінювальні завдання, завдання стратегічного та оперативного планування, а також виконання конкретних завдань. В цьому контексті можна продемонструвати вплив маркетингових функцій на основні сфери діяльності підприємства (рис. 1.3).

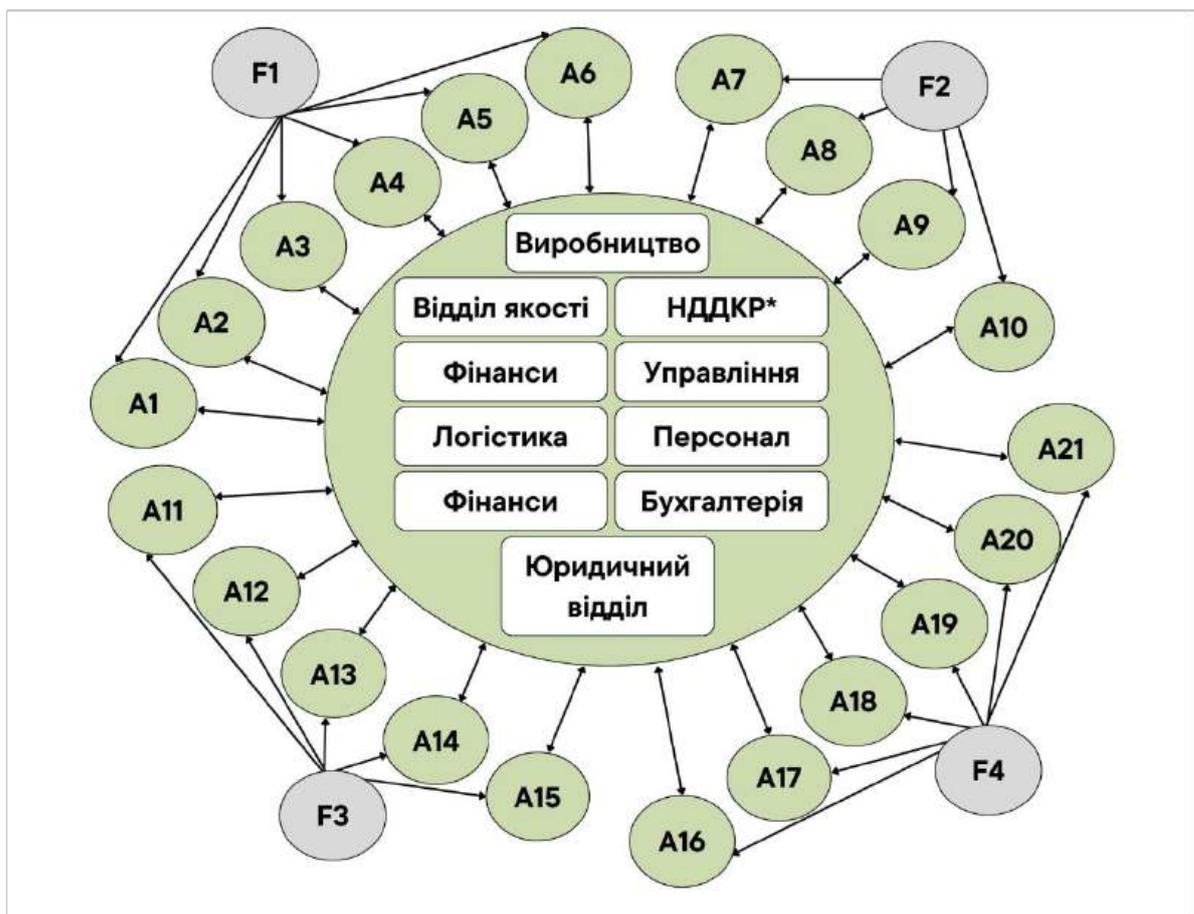


Рис. 1.3. Вплив комплексу маркетингових функцій на різні сфери діяльності підприємства

Джерело: побудовано за [2-4]

Ключовою ланкою в управлінні підприємством є маркетингова діяльність, яка забезпечує необхідний збут продукції. Ефективність і

результативність маркетингової діяльності безпосередньо впливають на загальну ефективність роботи підприємства. Для ефективного управління виробництвом в умовах нестабільної ринкової ситуації необхідно створити спеціалізований відділ маркетингу. Маркетинг стає орієнтиром для дій у ринковій економіці, допомагаючи в управлінні та плануванні [5].

Метою комплексної системи управління підприємством на основі маркетингових принципів є ефективне вирішення виробничих, науково-технічних, комерційних і збутових завдань, враховуючи наявні матеріальні, фінансові та інші ресурси.

Маркетингова діяльність, як ключовий елемент управління підприємством, повинна забезпечувати правильний вплив на споживачів, ринок і попит; надавати достовірну інформацію про ринкову ситуацію, структуру попиту, споживчі вподобання та зовнішні фактори, що впливають на діяльність підприємства. Вона також повинна сприяти розробці товарів та асортименту, які відповідають ринковим вимогам, а також підвищенню конкурентоспроможності продукції. Тому відділ маркетингу повинен займати ключову позицію в системі управління підприємством.

1.2. Система збалансованих показників як інструмент стратегічного управління

Оцінювання результативності маркетингової діяльності є складним завданням, оскільки не завжди можливо кількісно виразити ефект, отриманий у результаті реалізації маркетингових заходів.

Компанії інвестують значні кошти, час і зусилля у проведення маркетингових заходів. Кожна з них прагне оцінити ефективність цих вкладень: скільки нових клієнтів залучено, який вплив мала кампанія на продажі, яку цінність вона створила для бізнесу тощо. Найпоширенішими проблемами є недостатня координація між підрозділами компанії, що відповідають за реалізацію продукції чи послуг, а також розмитість

відповідальності за кінцевий результат. У зв'язку з цим керівництво зацікавлене у чітких і вимірюваних показниках ефективності маркетингової діяльності.

До найвідоміших підходів та моделей для визначення і вимірювання ефективності маркетингу можна віднести: аудит маркетингу, модель економічної доданої вартості, модель Європейського фонду управління якістю, аналіз запланованих та реалізованих маркетингових заходів, оцінка задоволеності зацікавлених осіб, перевірка відповідності вимогам нормативних документів, оцінка витрат на контент та витрат на маркетинг. Давайте детальніше розглянемо ці методи та моделі.

1. Маркетинговий аудит включає збирання найважливішої інформації про діяльність фірми. Сюди відносяться дані, що використовуються при визначенні конкретних цілей та стратегії розвитку бізнесу. Аудит ділиться на дві основні частини: внутрішній та зовнішній аудит.

2. Метод економічної доданої вартості. Показник економічної доданої вартості (EVA) є різницею між операційним прибутком компанії після утримання податків і вартістю використаного для її отримання інвестованого капіталу компанії.

3. Методика, представлена Європейським фондом управління якістю (EFQM). Саме через лідерство відбувається задоволення потреб покупців, інтересів співробітників та вплив на суспільство. Лідерство визначає стратегію фірми, ресурси та процеси, управління персоналом, які призводять до досягнення високих результатів бізнесу.

4. Аналіз запланованих та виконаних заходів. У ході цього аналізу зіставляються та порівнюються фактичні показники діяльності із запланованими. Ця методика оцінки результативності процесів дозволяє виявити невідповідності лише на рівні процесів, своєчасно розробляти заходи щодо постійному поліпшенню системи.

5. *Визначення задоволеності зацікавлених сторін.* Заключається у проведенні дослідження з приводу задоволеності сторін. Дозволяє розуміти

основні проблеми фірми, на основі чого розробляються необхідні коригувальні дії та заходи щодо підвищення ефективності та результативності маркетингової діяльності.

6. Відповідність до виконання вимог нормативних документів. Сьогодні багато підприємств змушені орієнтуватися на різні стандарти – міжнародні, національні, галузеві та внутрішні. Використання процесного підходу та відповідних еталонних моделей значно спрощує вирішення завдання забезпечення відповідності вимогам стандартів.

7. Оцінка витрат за функціонування системи маркетингу. Суть даного підходу полягає в тому, що результативність та ефективність процесів визначаються на основі показників результативності та ефективності.

8. «Нормативна» модель є універсальною основою, яка дозволяє зрозуміти безпосередньо процес маркетингової діяльності [14]. Модель показує маркетингову діяльність як процес, у якому виділяється чотири основні етапи: ресурси фірми; можливості фірми; позиційні переваги, що показують стратегію підприємства, що реалізовується; результати фінансової діяльності, а саме витрати та доходи підприємства на досягнутому рівні маркетингової діяльності (рис 1.4.).



Рис. 1.4. Нормативна модель оцінки маркетингової результативності

Джерело: побудовано за [13]

9. Контекстуальна модель (рис. 1.5.) відображає конкретні умови діяльності кожного підприємства, тому дуже важливо взяти до уваги стадію життєвого циклу організації, а також врахувати зрілість маркетингу та видів маркетингової діяльності на підприємстві [13].

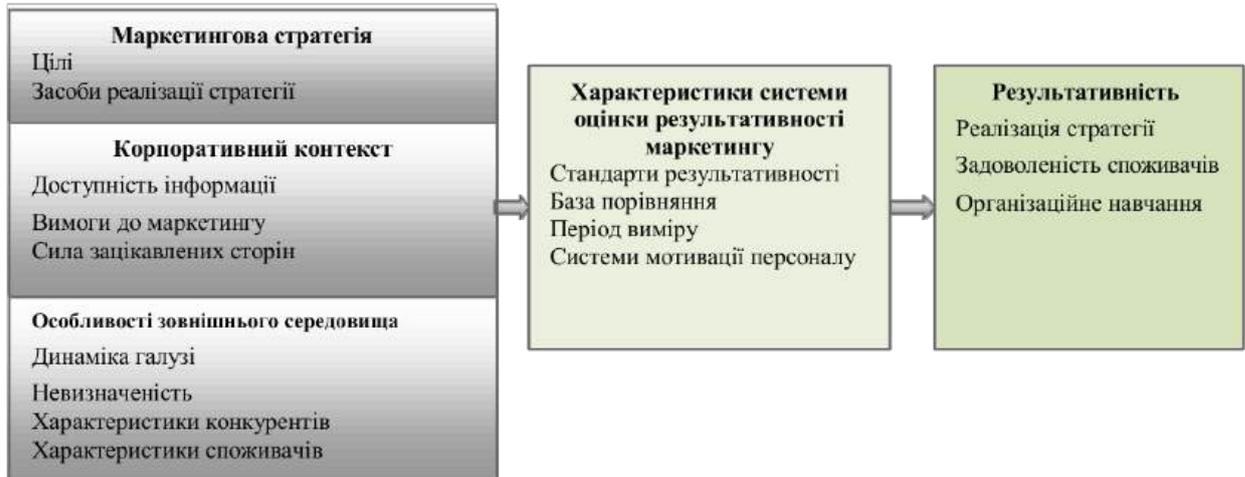


Рис. 1.5. Контекстуальна модель маркетингової результативності
Джерело: побудовано за [13]

10. Збалансована система показників чи ЗСП (розроблена Д. Нортоном та Р. Капланом) - це система вимірювання результативності діяльності підприємства, яка заснована на баченні та стратегії. У класичному вигляді ЗСП містить чотири перспективи, які відображають найбільш важливі аспекти діяльності підприємства - фінанси, бізнес-процеси, клієнти, навчання та розвиток. Ця методика є найважливішим інструментом реалізації стратегічних цілей організації, це механізм послідовного доведення до персоналу стратегічних цілей компанії та контроль їх досягнення через так звані ключові показники ефективності. ЗСП надає керівництву повну картину бізнесу, забезпечує взаємодію всіх організаційних рівнях компанії, забезпечує зворотний зв'язок і навчання, допомагає перетворити великі обсяги даних.

Використання ЗСП при оцінці та підвищенні результативності маркетингової діяльності дозволяє формалізувати концепцію клієнтоорієнтованості у стратегічних цілях підприємства; донести стратегію

до всіх співробітників підприємства через систему показників; вибрати деяку кількість ключових показників, які найбільше відображають стратегічні цілі компанії.

Управління результативністю маркетингу - це діяльність із досягнення цілей у сфері маркетингу в умовах оптимального використання ресурсів найбільш ефективним способом, що передбачає зміст маркетингової стратегії у вигляді системи вимірних стратегічних цілей та ключових показників результативності [18].

У ЗСП враховується у загальному вигляді ряд показників, пов'язаних із чотирма напрямками (перспективами) бізнесу, за якими оцінюється результативність компанії:

- 1) фінанси;
- 2) відносини із клієнтами;
- 3) внутрішні бізнес-процеси;
- 4) навчання та зростання.

Перспектива «фінанси» - одна з ключових складових збалансованої системи показників та основними критеріями оцінки поточної діяльності організації. Назвемо такі цілі в рамках фінансової перспективи: збільшення чистого прибутку, рентабельності власного капіталу, рентабельності продукції, чистого грошового потоку, зростання обсягу реалізації товарів та послуг та ін.

Перспектива «клієнти» є важливою для визначення ключових ринкових сегментів, на яких компанія планує зосередити свої зусилля для реалізації продукції. Основними показниками ефективності є рівень задоволення покупців, утримання клієнтів, прибутковість від клієнтів, частка ринку в цільових сегментах, залучення нових клієнтів тощо. Також важливо включити до цієї перспективи показник лояльності клієнтів.

Перспектива «внутрішні бізнес-процеси» визначає основні процеси, які слід удосконалювати для підвищення конкурентних переваг. Компанії необхідно мати максимально гнучкі бізнес-процеси. Як показники

ефективності виробничого процесу можна використовувати, наприклад, кількість і частоту збоїв у виробництві, а також обсяг браку продукції.

Перспектива «навчання та зростання» необхідна для того, щоб забезпечити собі довгострокову присутність на ринку, оскільки постійно підвищуватиме кваліфікації співробітників. Тут основними показниками ефективності може бути зниження плинності кадрів, задоволення співробітників, їх кваліфікація, швидкість отримання інформації, яка потрібна на прийняття управлінських рішень тощо.

Отже, всі проєкції ЗСП взаємопов'язані і мають сприяти реалізації єдиної стратегії організації. Сучасні компанії мають виділяти перспективи залежно від ситуації – ринкової кон'юнктури, галузевої специфіки, масштабів виробництва та ін. Число напрямків може змінюватися.

Можна виділити основні переваги та недоліки впровадження СЗП на українських підприємствах (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Переваги та недоліки впровадження системи збалансованих показників

Переваги впровадження ЗСП	Недоліки застосування ЗСП
При правильній розробці та успішному впровадженні організація отримує хороший інструмент управління, планування, взаємодії.	Збільшуються витрати на поточну діяльність фірми через модернізацію діючої системи управління
ЗСП допомагає перетворити великий обсяг інформації, доступної для розуміння	Складність визначення ключових показників для підприємств однієї галузі
Постановка цілей кожному співробітнику відповідно до стратегії фірми, прив'язка до системи мотивуції	Часта відсутність розробленої стратегії розвитку на багатьох вітчизняних підприємствах
Можливість графічного зображення фінансових, а також не фінансових сторін діяльності організації	Відсутність швидких результатів від впровадження ЗСП
Підприємство зосереджує всі свої ресурси на реалізації стратегії та домагається сталого руху до поставлених цілей	Багато компаній починають впровадження ЗСП з семінарів для топ-менеджменту та вивчення першоджерел. Хоча першою стадією має бути оцінка зовнішнього середовища, сильних і слабких сторін підприємства.
Підвищується керованість та ефективність діяльності підприємства, а також знижуються ризики.	Впровадження ЗСП у малі та середні компанії, які мають вузьку спеціалізацію та їх стратегічні цілі гнучко змінюються залежно від умов на ринку

Джерело: систематизовано за [14]

Отже, успішність впровадження ЗСП визначається такими факторами: необхідна постійна участь, залучення, активна ініціатива та підтримка виконавчого керівництва; для впровадження ЗСП потрібні постійні зусилля, спрямовані на реалізацію стратегії та цілей компанії; реалізація стратегії – це загальне завдання всім співробітників. Тому персонал повинен бути поінформованим про зміни, що відбуваються.

Цілі підприємства можуть відрізнятися: стратегічна мета – збільшення інвестиційної привабливості підприємства, цілі стабільної довгострокової діяльності на ринку та тактичні цілі поточної прибутковості. Залежно від цілей підприємства визначається бізнес-орієнтація компанії. Бізнес-орієнтацією компанії називається спрямованість розвитку бізнесу, яка виражається в основах функціонування капіталу та досягнення цілей.

Розглянемо показники маркетингу як функції при різних бізнес-орієнтаціях підприємства (табл. 1.3)

Таблиця 1.3

Характеристика бізнес-орієнтацій підприємств

Показники	"Product out"	"Market in"	"Invest in"
Загальна хар-тика	«Прощтовхування товару на ринок»	«Притягування товару ринком»	«Притягування інвестицій»
Ціль	Збільшення прибутку має короткостроковий характер.	Зростання прибутку та продажів у довгостроковій перспективі	Підвищення капіталізації
Витрати на маркетинг	Витрати	Інвестиції	Інвестиції
Роль маркетингу у прийнятті рішень	Пасивна	Активна	Активна
Цілі маркетингу	Короткострокова	Довгострокова	Стратегічна
Власники капіталу	Часто взагалі не зацікавлені через високий ризик втрати капіталу або зацікавлені для короткочасного отримання прибутку	Зацікавлені через різке зниження ризику втрати капіталу, зростання фінансових показників.	Дуже зацікавлені, оскільки збільшуються інвестиційна привабливість, маневреність капіталу
Показники	Обсяг продажів, обсяг прибутку	Імідж підприємства, марочний капітал, поінформованість ринку	Показники інвестувальної привабливості

Джерело: систематизовано за [15]

Підсумовуючи різні підходи до реалізації завдань та цілей підприємств і компаній, можна виділити три основні бізнес-орієнтації: «Product out» («просування товару на ринок»), «Market in» («привертання уваги ринку до товару») та «Invest in» («залучення інвестицій»).

У рамках орієнтації «Product out» маркетинг служить для підтримки та стимулювання продажів. Компанії продають те, що можуть виробляти, або те, що їм вигідно. Витрати на маркетинг є витратами на продажі, а їх ефективність залежить від ринкових умов і макро- та мікроекономічних факторів. Метою є укладання угод, але при активній діяльності конкурентів підприємство може втратити клієнтів через відсутність міцних зв'язків з ними.

При бізнес-орієнтації «Product out» маркетинг відіграє другорядну роль і використовується не на повну потужність. Він застосовується в класичній формі. Цей підхід є характерним для більшості українських підприємств, оскільки ринки ще перебувають на етапі екстенсивного розвитку і початкового зростання.

Бізнес-орієнтація «Market in» або «притягування товару ринком» передбачає організацію діяльності підприємства, за якої маркетинг створює умови, що спонукають споживача при ухваленні рішення про покупку обрати не просто товар, а саме продукцію цієї компанії або бренду. Це другий етап розвитку маркетингової активності.

Маркетинг “Market in” – це набір методик маркетингової діяльності для забезпечення умов тривалого та сталого існування підприємства на ринку шляхом створення ринкового капіталу [15]. Підприємство, яке дотримується філософії маркетингу, тобто. орієнтоване задоволення потреб, за інших рівних умов завжди виграє над ринком у традиційно орієнтованого підприємства. Видно, що інтереси і тут різноспрямовані, що ускладнює ведення бізнесу та потребує постійних погоджень та обліку.

Бізнес-орієнтацією “Invest in” або «притягування інвестицій із зовнішнього середовища бізнесу» є організація діяльності підприємства з формування інвестиційної привабливості за рахунок ринкових факторів

зростання капіталізації бізнесу. Використання маркетингу дозволяє формувати лояльних споживачів, стабілізувати, і навіть збільшувати прибутки бізнесу.

У цій кваліфікаційній роботі ми пропонуємо аналізувати цілі ефективної діяльності підприємства в залежності від обраної бізнес-орієнтації.

1. Для бізнес-орієнтації «Product out» (рис. 1.6):

- підвищити обсяг прибутку;
- збільшити кількість показників, що характеризують угоди;
- збільшити обсяг продажу;
- підвищити ефективність просування;
- підвищити ефективність збуту;
- збільшити рентабельність продажів;
- позитивна динаміка зміни частки ринку;
- налагодити відносини із клієнтами.

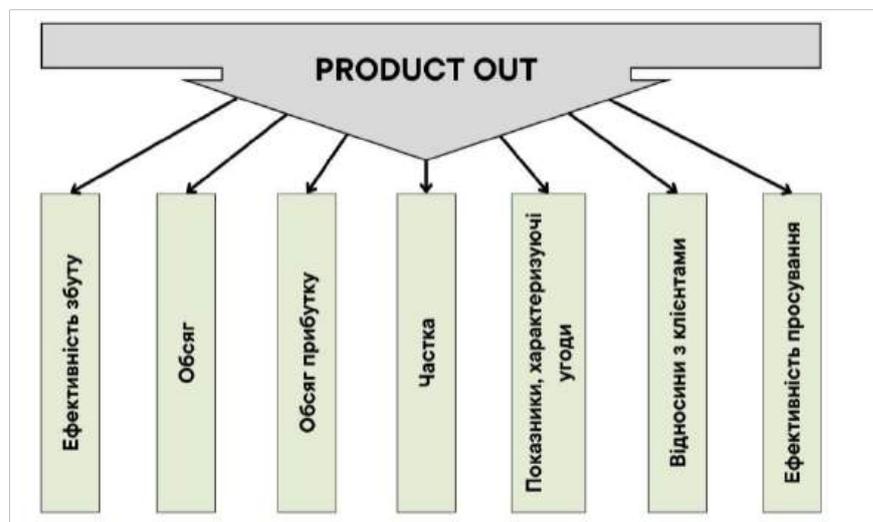


Рис. 1.6. Показники бізнес-орієнтації «Product out»

Джерело: побудовано за [16]

2. Для бізнес-орієнтації "Market in" цілями є (рис. 1.7):

- підвищення ефективності та рентабельності продажів;
- збільшення вартості нематеріального активу підприємства;
- позитивні показники капіталізації;

- конкурентна позиція підприємства над ринком;
- збільшення лояльності споживачів.

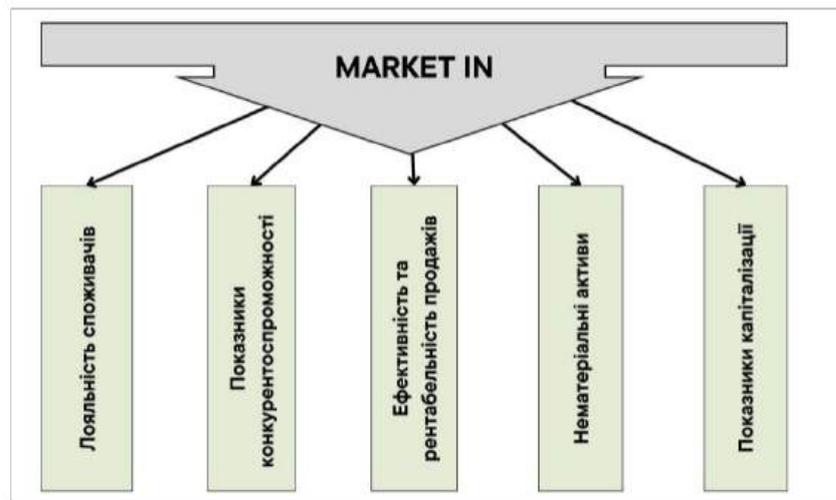


Рис.1.7. Показники при бізнес-орієнтації «Market in»
Джерело: систематизовано за [16]

3. Для бізнес-орієнтація “Invest in” цілями є (рис.1.8):

- позитивні показники вартості бренду;
- динамічні зміни показників фінансового стану;
- динамічні показники зміни вартості бізнесу;
- позитивні показники інвестиційної привабливості;
- адекватна оцінка фінансового ризику;
- високий кадровий рівень підприємства.

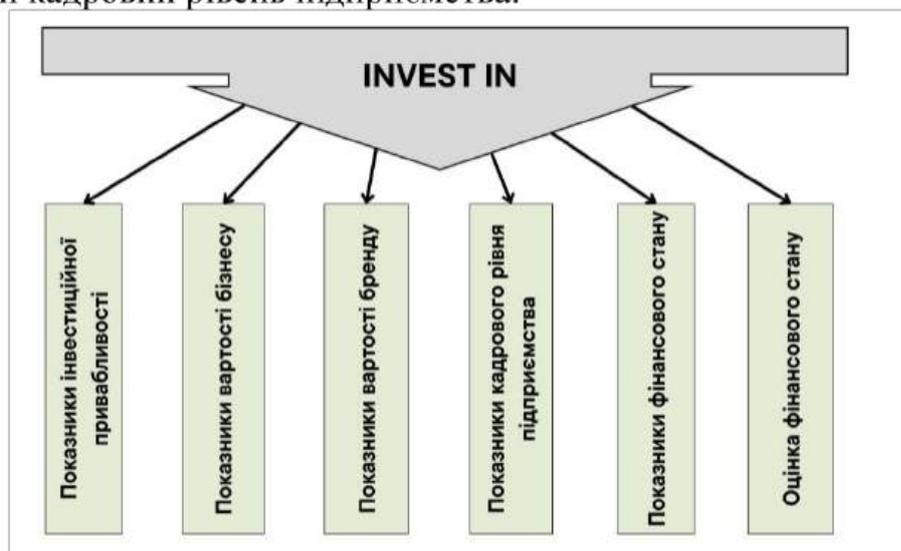


Рис.1.7. Показники при бізнес-орієнтації «Invest in»
Джерело: побудовано за [16]

Сьогодні більшість українських підприємств змінюють бізнес-орієнтацію, переходячи від моделі «Product out» до «Market in», оскільки вітчизняні виробники недостатньо акцентують увагу на інвестиційній привабливості, цінності бренду та інших ключових показниках. Водночас варто відзначити, що трансформація бізнес-середовища в Україні відбувається нерівномірно.

Для кожної бізнес-орієнтації буде розроблено систему збалансованих показників (ЗСП), згруповану відповідно до її стратегічних цілей. Системи збалансованих показників маркетингової діяльності для підходів «Product out», «Market in» та «Invest in» доцільно структурувати у визначеній послідовності (рис. 1.8–1.10).



Рис.1.8. Перспективи ЗСП маркетингової діяльності під час бізнес-орієнтації
“Product out”

Джерело: побудовано за [16]

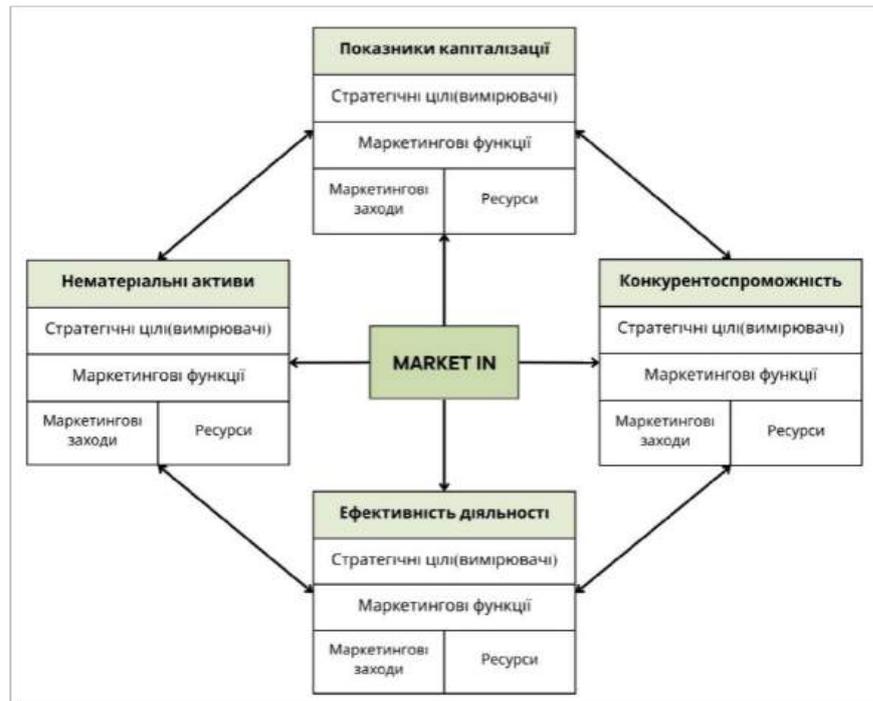


Рис.1.9. Перспективи ЗСП маркетингової діяльності під час бізнес-орієнтації
“Market in”

Джерело: побудовано за [16]

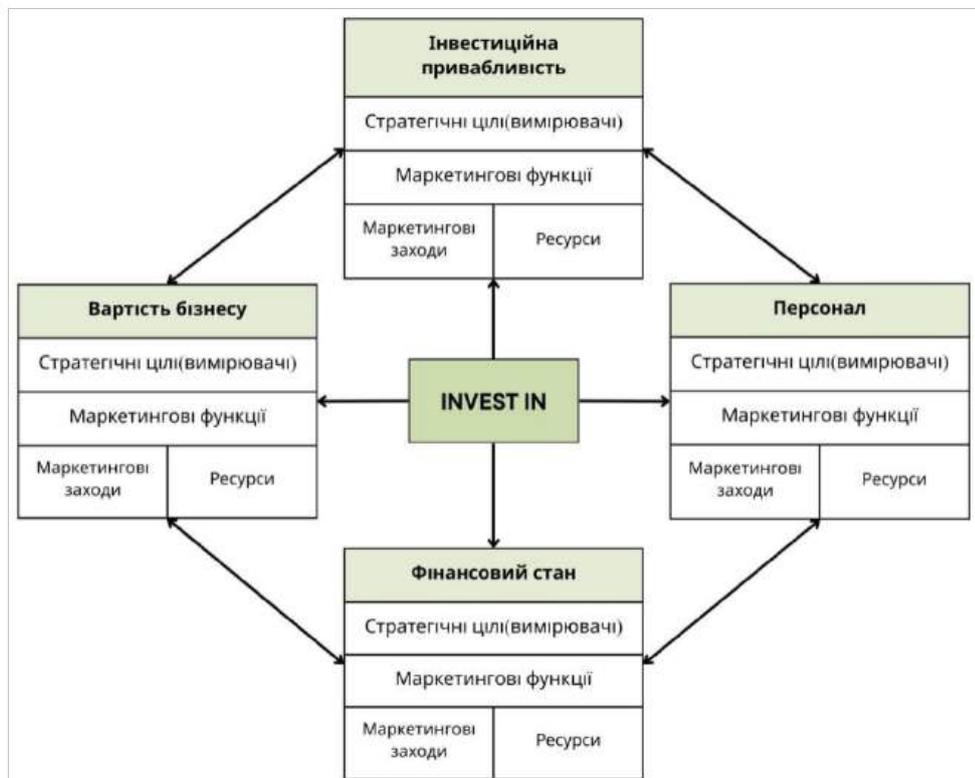


Рис.1.10. Перспективи ЗСП маркетингової діяльності під час бізнес-орієнтації “Invest in”

Джерело: побудовано за [16]

Отже, можна розробити розширену об'єктно-орієнтовану модель даних, яка ілюструє взаємозв'язок між маркетинговими функціями, стратегічними цілями, перспективами системи збалансованих показників та бізнес-орієнтацією компанії.

Це дає змогу оцінювати та підвищувати ефективність маркетингу через реалізацію маркетингових функцій, забезпечуючи інтеграцію між різними аспектами діяльності організації та дозволяючи приймати більш обґрунтовані управлінські рішення для досягнення стратегічних цілей [17].

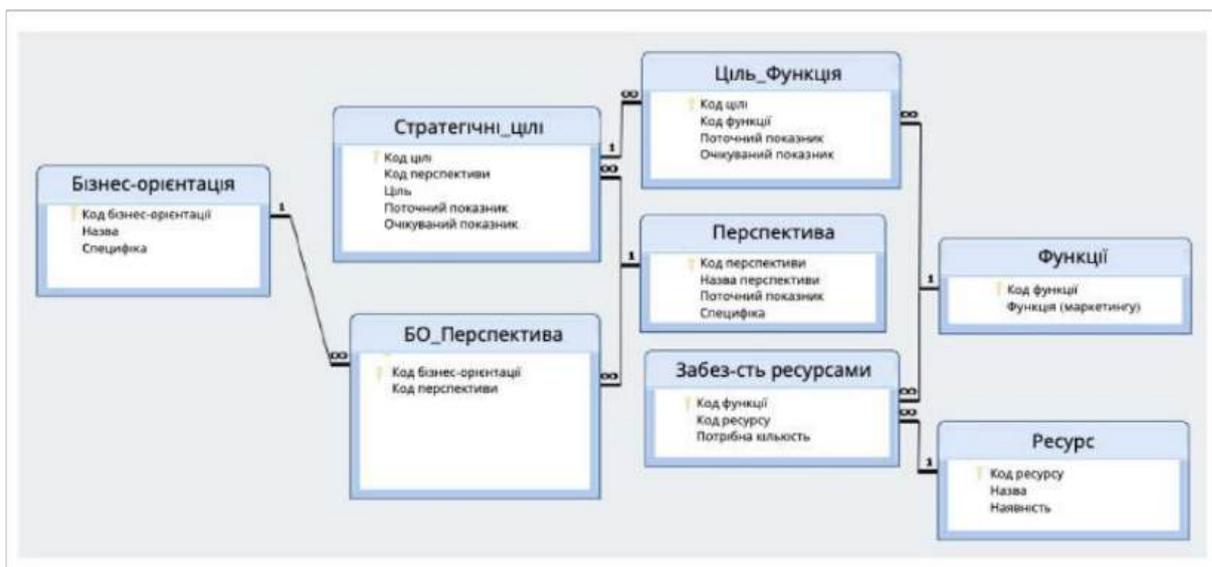


Рис.1.11. Розширена об'єктно орієнтована модель даних

Джерело: побудовано за [16]

В умовах високої конкуренції маркетинг грає першорядну роль діяльності будь-якої організації і встановлює тісний зв'язок між фірмою і навколишнім середовищем. Маркетингова діяльність – це комплекс заходів, спрямованих на вироблення та реалізацію маркетингової стратегії та тактичних маркетингових рішень за допомогою реалізації функцій маркетингу, метою якої є досягнення максимально можливої високої точності маркетингових планів та прогнозів, а підсумковим результатом – задоволення потреб клієнтів, збільшення прибутку та обсягу реалізації, зростання конкурентоспроможності, підвищення лояльності.

Цілі маркетингової діяльності повинні обов'язково бути узгодженими із загальнофірмовими цілями, які націлені на досягнення результату за допомогою реалізації маркетингових функцій, що впливають на результативність маркетингової діяльності.

Маркетинг є функціональною областю, яка багато в чому визначає функціонування підрозділів підприємства, координує та спрямовує функціонування інших областей. Системний підхід до маркетингу є вірним методологічним прийомом при розробці маркетингових організаційних культур на підприємствах України. Запорукою комерційного успіху підприємства на ринку є правильно обраний і вивірений маркетингологами стратегічний шлях фірми на ринку, дії всіх співробітників, що базуються на маркетингових цінностях.

РОЗДІЛ 2.
МЕТОДИКА УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ
МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «КИЇВСЬКА
КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН»

2.1. Методичні підходи до управління маркетинговою діяльністю підприємств кондитерської галізі

Сьогодні маркетинговий відділ, що починався як окремий функціональний підрозділ і розвивався поступово, виконує роль «системного інтегратора», який забезпечує не лише інформаційний, а й організаційний зв'язок між елементами зовнішнього середовища та внутрішніми процесами компанії. Маркетинг, інтегрований в систему управління підприємством, все частіше сприймається як система ринкових операцій, бізнес-філософія, концепція управління та основа для прийняття рішень у всіх сферах і підрозділах компанії. Сьогодні маркетинг слід розглядати не лише як одну з функціональних структур управління, а як цілісну систему, глибоко інтегровану в загальний управлінський вектор підприємства.

На сьогоднішній день майже на кожному підприємстві хоча б декларується наявність маркетингової діяльності. Проте на більшості українських компаній маркетинг все ще не розглядається як основний бізнес-процес і часто зводиться лише до виконання однієї функції - просування товарів та послуг (див. рис. 1.1). Однак це лише одна з 21 функцій, які повинні бути інтегровані в систему управління підприємством, орієнтовану на споживача.

Управління результативністю маркетингової діяльності має на меті підвищення передбачуваності результатів, забезпечення чіткої взаємодії між фінансовими, стратегічними та операційними цілями, а також доступність цих цілей для всіх співробітників. Крім того, воно повинно дозволяти здійснювати кількісну оцінку результативності маркетингу за допомогою ключових показників [20].

Управління результативністю маркетингової діяльності повинно допомогти зрозуміти процес створення акціонерної вартості, оскільки її постійне зростання є однією з основних задач керівництва. Сьогодні джерела вартості змінюються: матеріальні активи поступаються місцем ідеям. Основною метою сучасних підприємств має бути створення вартості, що є ключовим завданням бізнес-орієнтації «Invest in». Ця орієнтація активно розвивається в усьому світі, зокрема в Україні. Якщо бізнес-орієнтації «Product out» та «Market in» орієнтовані на успішний розвиток на ринку через “просування товару на ринок” або «приспосування товару до вимог ринку» за допомогою стандартних маркетингових інструментів, то орієнтація «Invest in» ставить на перше місце таке ведення бізнесу, яке дозволяє залучати фінансові ресурси та, таким чином, збільшувати вартість компанії [20].

Для визначення бізнес-орієнтації підприємств використовувався кластерний аналіз, вихідними даними для якого виступили дані, отримані в ході відповіді на запитання №6 анкети (Додаток А):

«Оцініть важливість для підприємства стратегічних показників ефективності (10 – найважливіший, 1 – не важливий):

- 1) обсяг продажу;
- 2) динаміка зміни частки ринку;
- 3) рентабельність продажів;
- 4) показники капіталізації;
- 5) оцінка вартості нематеріальних активів підприємства;
- 6) показники ефективності використання капіталу;
- 7) показники фінансового стану;
- 8) показники вартості бізнесу;
- 9) показники інвестиційної привабливості».

Гіпотеза дослідження полягала в тому, що переважна більшість підприємств реалізує бізнес-орієнтацію «Product out». Критерії поділу за бізнес-орієнтаціями наведено у п. 1.2. Згідно з відповідями респондентів, домінування високої важливості обсягу продажів (1), динаміки зміни частки ринку (2) та

рентабельності продажів (3) відповідає орієнтації «Product out»; показники капіталізації (4), оцінка вартості нематеріальних активів (5) та ефективність використання капіталу (6) відображають орієнтацію «Market in». В орієнтації «Invest in» переважають показники фінансового стану (7), вартості бізнесу (8) та інвестиційної привабливості (9). В результаті кластерного аналізу було отримано 3 кластери: до першого кластеру увійшло 74 підприємства, до другого – 22 підприємства, до третього – 11 підприємств. Перехресний розподіл за першим в%аріантом питання «Обсяг продажів» (табл. 2.1) дає змогу зробити попередній висновок, що до першого кластера належать підприємства орієнтації «Product out». Однак другий та третій кластери не можна однозначно визначити лише на основі цього питання.

Таблиця 2.1

Розподіл відповідей на питання щодо важливості стратегічного показника «обсяг продажів» між кластерами, %

Кластер	Рівень важливості					
	5	6	7	8	9	10
1	-	-	-	5,75	27,01	67,24
2	40,91	31,82	22,73	4,55	-	-
3	18,18	27,27	27,27	9,09	18,18	-

Джерело: розраховано автором за [21]

Перехресний розподіл за другим варіантом питання «динаміка зміни частки ринку» (табл. 2.2) підтверджує припущення, що перший кластер належить до орієнтації «Product out». Однак він також не дає чіткої відповіді на питання, яка бізнес-орієнтація відповідає другому та третьому кластерам.

Таблиця 2.2

Розподіл відповідей на питання щодо важливості стратегічного показника «динаміка зміни частки ринку» між кластерами, %

Кластер	Рівень важливості					
	5	6	7	8	9	10
1	-	-	1,72	6,90	28,74	62,64
2	13,64	54,55	27,27	4,55	-	-
3	-	36,36	45,45	18,18	-	-

Джерело: розраховано автором за [21]

Як показує кластерний аналіз, показник рентабельності продажів рівномірно розподілений між трьома кластерами (табл. 2.3). Варто зазначити, що жоден з кластерів не демонструє виражених статистичних переваг за цим стратегічним показником, що не суперечить раніше сформульованій гіпотезі про те, що перший кластер включає підприємства, орієнтовані на стратегію «Product out» [22].

Таблиця 2.3

Розподіл відповідей на питання щодо важливості стратегічного показника «рентабельність продажів» між кластерами, %

Кластер	Рівень важливості					
	5	6	7	8	9	10
1	-	14,37	14,37	25,86	16,09	29,31
2	31,82	31,82	31,82	4,55	-	-
3	18,18	-	-	18,18	18,18	45,45

Джерело: *розраховано автором за [22]*

Аналогічний аналіз за «показниками капіталізації» (табл. 2.4) дозволяє припустити, що підприємства, які потрапили до другого кластера, належать до бізнес-орієнтації «Market in», тоді як третій кластер можна віднести до орієнтації «Invest in».

Таблиця 2.4

Розподіл відповідей на питання щодо важливості стратегічного показника «показники капіталізації» між кластерами, %

Кластер	Рівень важливості							
	1	2	3	4	5	7	9	10
1	10,3	40,8	31,6	17,2	-	-	-	-
2	-	-	-	-	-	-	31,8	68,2
3	-	-	36,4	18,2	36,4	9,1	-	-

Джерело: *розраховано автором за [22]*

Розподіл відповідей за варіантом № 5 – «оцінка вартості нематеріальних активів підприємства» (табл. 2.5) підтверджує припущення про такий розподіл кластерів: 1 – «Product out», 2 – «Market in», 3 – «Invest in».

Таблиця 2.5

Розподіл відповідей на питання щодо важливості стратегічного показника «Оцінка вартості нематеріальних активів підприємства», %

Кластер	Рівень важливості							
	1	2	3	4	5	6	9	10
1	13,2	23,6	33,3	19,0	9,8	1,1	-	-
2	-	-	-	-	-	-	36,4	63,6
3	-	-	36,4	54,5	9,1	-	-	-

Джерело: розраховано автором за [22]

Аналіз подальших зв'язків, представлених у зведеній таблиці (табл. 2.6), підтверджує висловлене припущення щодо бізнес-орієнтацій підприємств, що належать до сформованих кластерів. Таким чином, другий та третій кластери відповідають бізнес-орієнтаціям «Market in» та «Invest in», а метод визначення бізнес-орієнтації через анкетування респондентів з подальшим кластерним аналізом можна вважати практично адаптованим.

Таблиця 2.6

Розподіл відповідей на питання щодо важливості стратегічних показників «ефективність використання капіталу», «фінансове становище», «вартість бізнесу», «інвестиційна привабливість» між кластерами

Клас-тер	Рівень важливості									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Показники ефективності використання капіталу									
1	12,6	34,5	30,5	20,7	1,7	-	-	-	-	-
2	-	-	-	-	-	-	-	-	36,4	63,6
3	-	27,3	36,4	36,4	-	-	-	-	-	-
	Показники фінансового стану									
1	12,1	20,1	31,6	21,3	11,5	1,7	1,7	-	-	-
2	27,3	18,2	27,3	27,3	-	-	-	-	-	-
3	-	9,1	45,5	9,1	18,2	-	-	-	9,1	9,1
	Показники вартості бізнесу									
1	22,4	24,7	28,7	17,8	5,7	0,6	-	-	-	-
2	22,7	27,3	31,8	18,2	-	-	-	-	-	-
3	-	-	-	-	-	9,1	63,6	9,1	9,1	9,1
	Показники інвестиційної привабливості									
1	28	34	26	7	4	2	-	-	-	-
2	23	45	27	5	-	-	-	-	-	-
3	-	-	-	-	-	-	-	27	18	55

Джерело: розраховано автором за [22]

Однак на фоні поширеності «Product out» викликають інтерес виявлені закономірності залежності підприємств кондитерської галузі та їх бізнес-орієнтації (рис 2.1.).

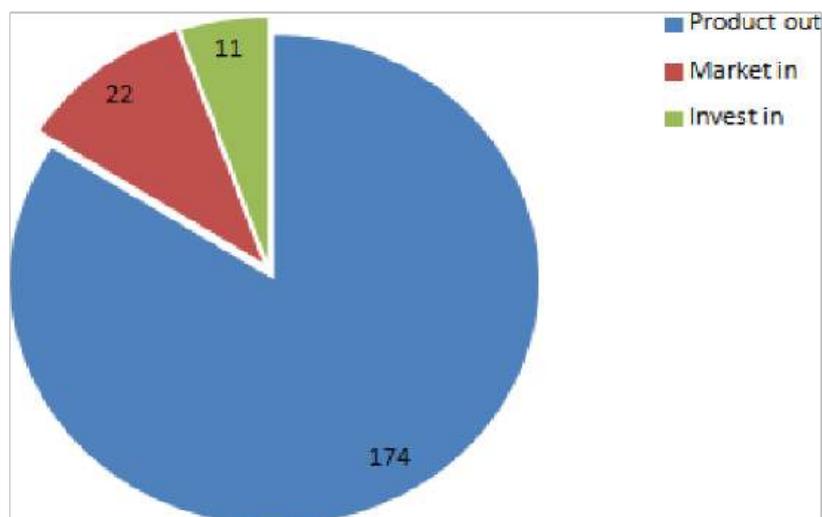


Рис. 2.1. Співвідношення бізнес-орієнтацій підприємств кондитерської галузі України

Джерело: побудовано автором за [20-22]

Зростання витрат на маркетинг, виражене у частці від загальної вартості витрат, залежно від бізнес-орієнтації підприємств — від «Product out» до «Invest in» — виглядає логічним (рис. 2.2.).

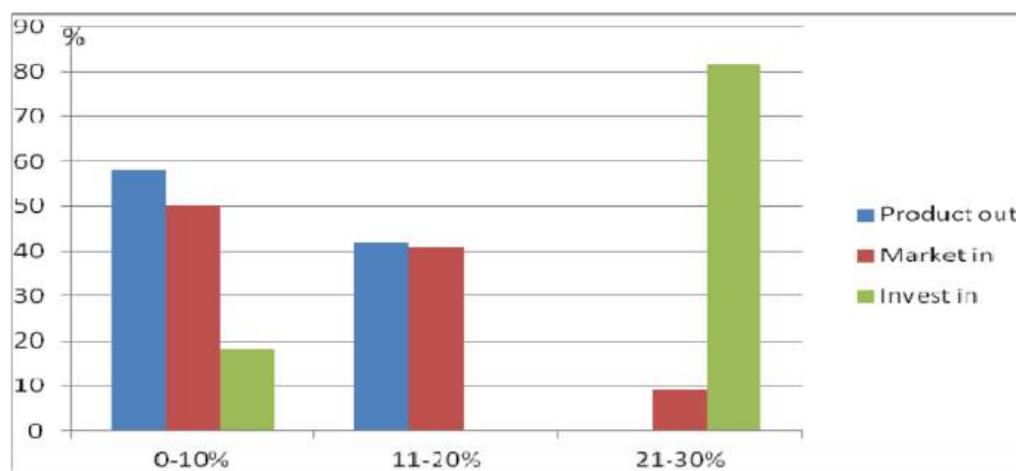


Рис. 2.2. Частка витрат на маркетинг залежно від бізнес-орієнтації

Джерело: розраховано автором за [20-22]

Не спостерігається прямої залежності між бізнес-орієнтацією підприємства та рівнем поінформованості управлінської команди про існуючі методи та методики оцінки результативності управлінської діяльності в цілому та маркетингової зокрема. Однак узагальнені результати є цікавими, оскільки найбільша популярність спостерігається у системи збалансованих показників (рис. 2.3.). Це дозволить адаптувати цей підхід до оцінки результативності маркетингу за запропонованою авторською методикою з мінімальним «опором системи».

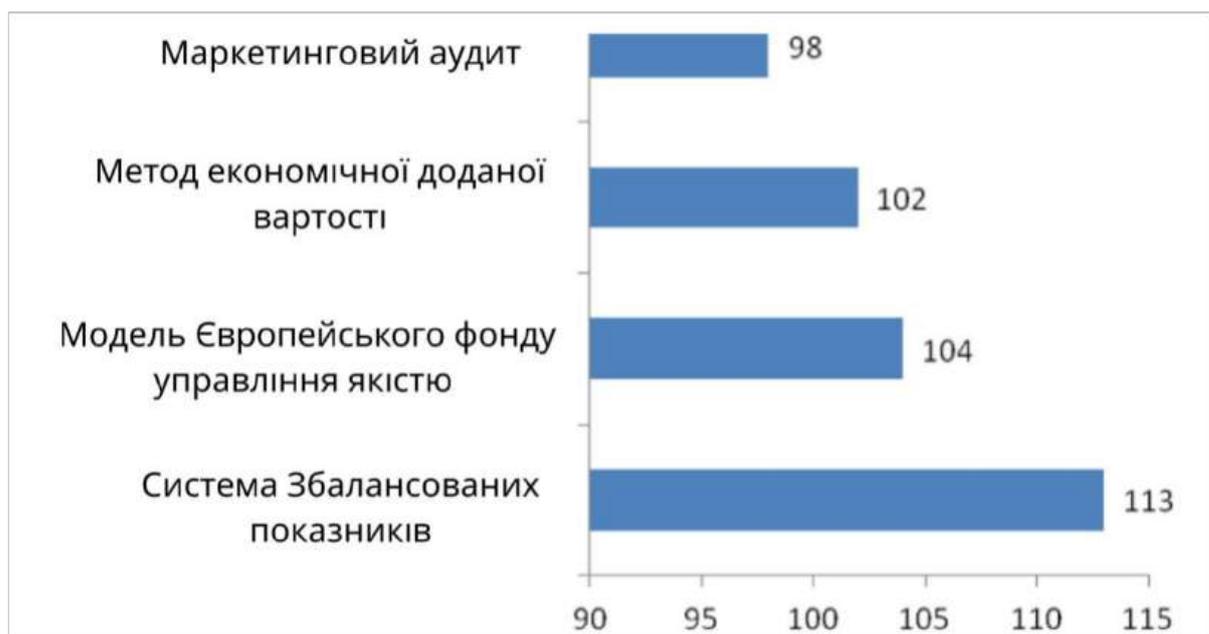


Рис. 2.3. Методики оцінки результативності маркетингової діяльності підприємств кондитерської галузі України

Джерело: побудовано автором за [20-22]

Практичні методи оцінки та управління результативністю маркетингової діяльності на основі системи збалансованих показників (ЗСП) включають визначення стратегічних цілей підприємства, формування відповідних показників для різних перспектив (фінансової, клієнтської, внутрішніх процесів, навчання і зростання) та моніторинг їх досягнення для коригування маркетингової стратегії і підвищення ефективності діяльності (рис.2.4.).



Рис. 2.4. Практичні методи оцінки та управління результативністю маркетингової діяльності

Джерело: побудовано автором за [20-22]

Подальший аналіз даних, отриманих у ході дослідження, доцільно проводити за розрізом бізнес-орієнтацій. Так, за ступенем важливості найбільш значущими стратегічними показниками ефективності діяльності підприємств виявились обсяг та рентабельність продажів, а також частка ринку. Найменш значущими для майже всіх організацій виявились показники капіталізації, вартості бізнесу та інвестиційної привабливості.

Управління маркетинговою діяльністю є складним процесом, який вимагає значних трудових, фінансових та матеріальних ресурсів. Маркетинг має системний характер, і відмова від будь-якого його елементу може призвести до неефективності, а іноді й до збитковості. Велику помилку при управлінні маркетинговою діяльністю підприємства становить виключення складових елементів маркетингового комплексу. Сьогодні управління маркетинговою діяльністю підприємства є важливим завданням, що має як наукове, так і практичне значення. Питання в цій сфері трактуються неоднозначно в економічній науці, оскільки не існує єдиної методики побудови та функціонування системи маркетингу, як серед вітчизняних, так і серед зарубіжних науковців і фахівців. Тому кожна організація створює свою

маркетингову службу таким чином, щоб вона найкраще сприяла досягненню маркетингових цілей.

У процес управління маркетинговою діяльністю зазвичай входять такі етапи: розробка маркетингового плану, розвиток структур маркетингових підрозділів, планування маркетингових досліджень, координація дій підрозділів для вирішення різних маркетингових завдань (рис. 2.5.).

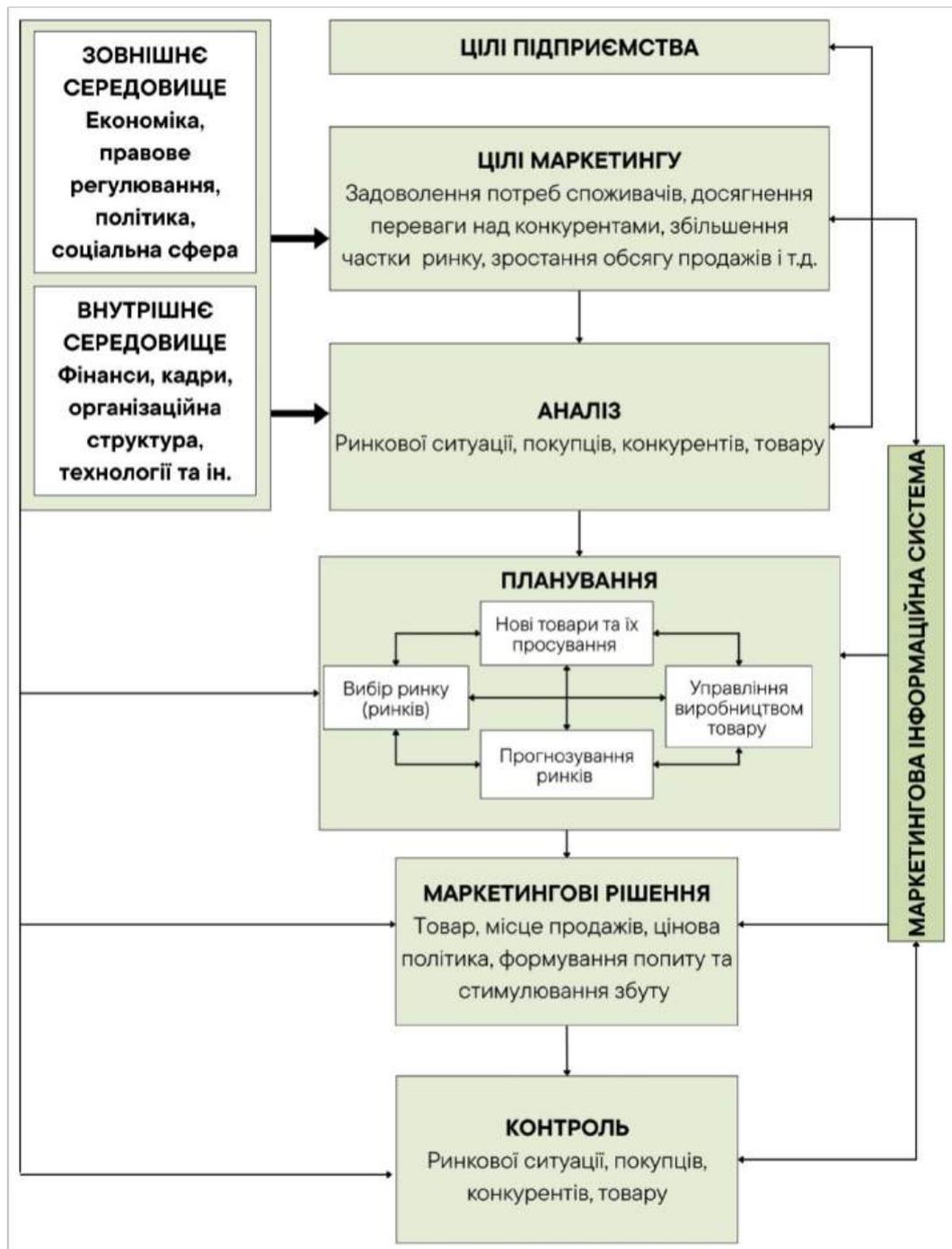


Рис. 2.5. Схема управління маркетинговою діяльністю підприємства

Джерело: систематизовано за [22-24]

Сукупність цілей управління маркетинговою діяльністю підприємств включає: економічні (отримання прибутку від продажу продукції та послуг); технологічні (створення конкурентоспроможної продукції, вдосконалення технологічних процесів); виробничо-комерційні (реалізація товарів та послуг у визначеному обсязі та з необхідною періодичністю); соціальні (задоволення потреб споживачів і співробітників) [22].

Отже, управління маркетинговою діяльністю – це процес, що забезпечує впорядкування та узгодження дій, ідей і рішень співробітників як маркетингових, так і немаркетингових підрозділів підприємства. Воно спрямоване на досягнення організаційних цілей шляхом розв'язання проблем споживачів через реалізацію маркетингових функцій.

2.2. Розробка методики управління результативністю маркетингової діяльності ПРАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН»

Управління результативністю маркетингової діяльності є дуже трудомісткою складовою системи маркетингу. Цьому можна назвати такі причини:

По-перше, результат маркетингових заходів складно відокремити від інших результатів діяльності, оскільки існує певна відсутність причинно-наслідкових зв'язків з кінцевим результатом діяльності.

По-друге, ефект від маркетингового заходу не збігається з періодом виникнення витрат.

По-третє, визначити витрати на маркетинг – це досить складний процес. І, нарешті, складність оцінити маркетингові заходи у кількісному вираженні.

Щоб підвищити ефективність маркетингу, необхідно здійснити оцінку його результативності. Сучасні методики оцінювання маркетингової ефективності відзначаються зосередженістю на стратегічних підсумках, зокрема на концепції створення цінності. Важливу роль у цьому відіграють маркетинг партнерських відносин та клієнтоорієнтований підхід. Управління

маркетинговою ефективністю передбачає розробку системи показників та аналіз їх виконання. Отже, методика управління ефективністю маркетингу має ґрунтуватися на комплексній системі фінансових та нефінансових показників, а також включати систематизацію та узагальнення як кількісних, так і якісних факторів [24].

У цьому дослідженні запропоновано вирішення даної проблеми – застосування концепції системи збалансованих показників (СЗП) для аналізу результативності маркетингової діяльності. Зокрема, розглянуто методичні підходи до формування СЗП маркетингової діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен». Дана система дозволяє трансформувати стратегію підприємства в чітко визначені цілі, показники та заходи. Використання СЗП у маркетинговій діяльності фабрики передбачає, що залежно від конкретної ситуації може застосовуватися різна кількість перспектив оцінки ефективності маркетингу з коригуванням їх змісту. Це пояснюється тим, що складові системи повинні бути адаптовані таким чином, щоб відповідати вимогам ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», враховуючи специфіку його діяльності та бізнес-орієнтацію (рис. 2.6.).

Дуже важливо в кожному конкретному випадку визначати, які перспективи є найбільш значущими, тому пропонуються напрями оцінки результативності маркетингу, що мають ключове значення для ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» [25].

При розробці СЗП маркетингової діяльності фабрики постає питання про оптимальну кількість показників, які необхідно включити до системи. Якщо кожна з перспектив СЗП маркетингу підприємства міститиме приблизно чотири різні заходи, то загалом система охоплюватиме близько шістнадцяти ключових показників, що дозволить ефективно оцінювати маркетингову діяльність ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» та забезпечувати її стратегічний розвиток.

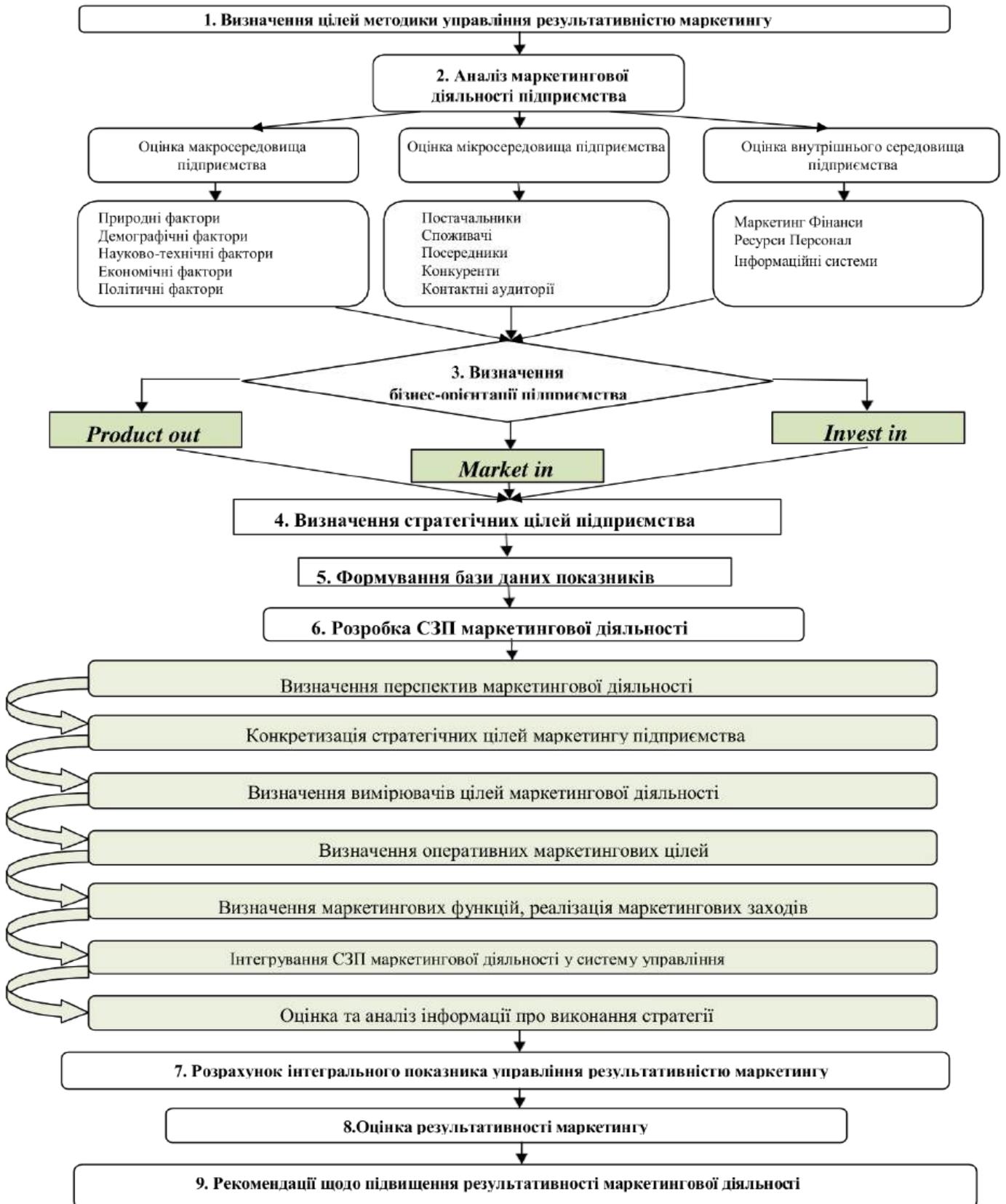


Рис. 2.6. Розроблена методика управління результативністю маркетингової діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Джерело: систематизовано за [25]

Система збалансованих показників маркетингової діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» включає ключові індикатори реалізації стратегії підприємства. Якщо розглядати її як набір із понад двох десятків показників, то керувати такою системою буде надто складно для будь-якої організації. Тому необхідно відібрати показники таким чином, щоб увага була зосереджена на тих аспектах маркетингової діяльності, які здатні забезпечити значні конкурентні переваги ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» на ринку.

Розроблена методика управління ефективністю маркетингової діяльності на основі СЗП дає змогу поетапно відстежити необхідні дії для оцінки та покращення результативності маркетингу ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»:

Етап 1. Визначення мети впровадження запропонованої методики у діяльність підприємства. Виявлення проблемних місць в управлінні, вироблення стратегічних цілей, що корелюються з маркетинговою концепцією ведення бізнесу. Як такі цілі можуть виступати:

- 1) удосконалення системи маркетингу підприємства;
- 2) збільшення маркетингових інвестицій;
- 3) об'єктивна оцінка маркетингової діяльності;
- 4) підвищення залученості та мотивованості персоналу.

Етап 2. Аналіз маркетингової діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен». Маркетинговий аналіз підприємства передбачає застосування системного підходу, що вимагає розгляду внутрішнього середовища, мікросередовища та макросередовища у взаємозв'язку. Ігнорування будь-якого з цих аспектів може призвести до значних труднощів у конкурентній боротьбі.

Для розробки ефективної методики управління результативністю маркетингу ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» необхідно провести комплексний аналіз підприємства. Це включає оцінку макросередовища (економічні, науково-технічні, демографічні, природні та

політичні чинники) та мікросередовища (аналіз діяльності постачальників, конкурентів, посередників, поведінки споживачів тощо). Аналіз підприємства можна здійснити за допомогою сучасних методів стратегічного аналізу, зокрема SWOT-аналізу, PEST-аналізу, GAP-аналізу, SPACE-аналізу та інших інструментів, які допоможуть виявити сильні та слабкі сторони маркетингової діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», а також можливості та загрози на ринку.

Етап 3. Визначення бізнес-орієнтації підприємства. На цьому етапі необхідно визначити бізнес-орієнтацію компанії, яка може належати до одного з трьох підходів: «Product out», «Market in» або «Invest in».

Для бізнес-орієнтації «Product out» ключовими показниками є: рівень прибутковості, обсяг продажів, ефективність просування та збуту, рентабельність реалізації, зміни частки ринку та оцінка рівня ринкового ризику.

У випадку бізнес-орієнтації «Market in» акцент робиться на оцінці ефективності та рентабельності продажів, вартості нематеріальних активів підприємства, рівні капіталізації, фінансових ризиках та рівні лояльності споживачів.

Для бізнес-орієнтації «Invest in» визначальними є такі показники, як конкурентна позиція компанії на ринку, вартість бренду, зміни у фінансовому становищі, динаміка вартості бізнесу, інвестиційна привабливість, а також кадровий потенціал підприємства.

Для більш точної деталізації бізнес-орієнтації компанії за вказаними показниками пропонується використання кластерного аналізу (п. 2.1).

Етап 4. Визначення стратегічних цілей підприємства. Стратегічні цілі підприємства визначають напрямки його майбутнього розвитку, обсяги діяльності, вихід на нові ринки збуту, покращення якості продукції чи послуг, які надаються, забезпечення високого рівня задоволення потреб споживачів та підвищення якості обслуговування.

Етап 5. Створення бази даних показників. На основі стратегічних цілей організації формується база даних показників, на які орієнтована діяльність компанії. Серед таких показників: обсяг прибутку, обсяг продажу, ефективність маркетингових кампаній, ефективність збуту, зміна частки ринку, рівень ринкових ризиків, ефективність і рентабельність продажів, вартість нематеріальних активів, показники капіталізації, лояльність споживачів, вартість бренду, фінансовий стан та зміни вартості бізнесу, інвестиційна привабливість, рівень кваліфікації персоналу підприємства тощо.

Етап 6. Розробка СЗП маркетингової діяльності. Для впровадження методики управління результативністю маркетингової діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» пропонується алгоритм розробки СЗП маркетингової діяльності (рис. 2.7.).



Рис. 2.7. Алгоритм розробки системи збалансованих показників маркетингової діяльності переваги ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Джерело: систематизовано за [25]

Для впровадження методики управління результативністю маркетингової діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» пропонується алгоритм розробки СЗП маркетингової діяльності. Визначено основні етапи створення та впровадження системи збалансованих показників, що сприятимуть підвищенню ефективності маркетингової стратегії підприємства.

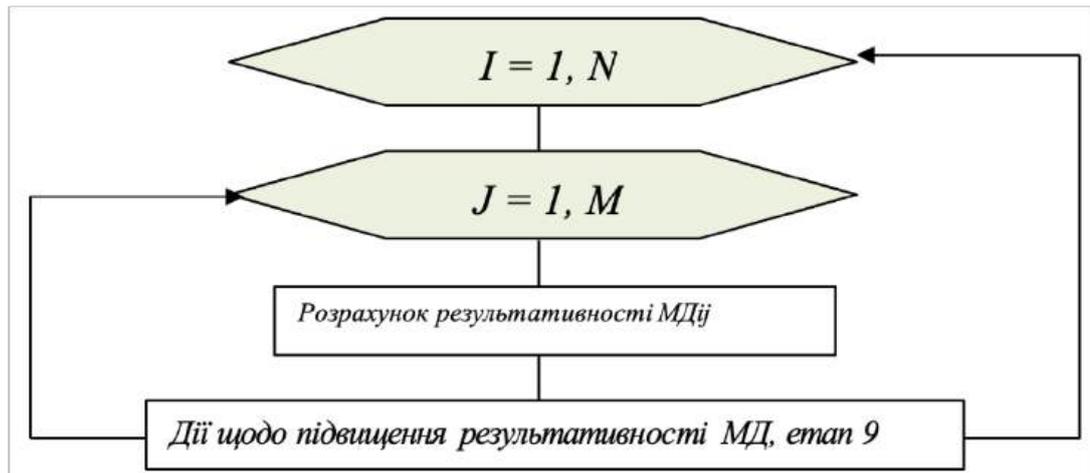
Етап 7. Обчислення інтегрального показника ефективності управління маркетингом. Далі, на основі системи збалансованих показників, здійснюється розрахунок інтегрального показника для управління результативністю маркетингу. Визначається рівень реалізації кожного маркетингового інструменту (перспективи), і на основі цього обчислюється загальний показник, який відображає ефективність маркетингової діяльності та вказує на ті її складові, яким слід приділити більше уваги для підвищення результативності маркетингу підприємства.

Кожній оперативній меті маркетингу присвоюється пріоритетний рівень A_i . Потім, за допомогою експертної оцінки, визначається ступінь її реалізації в короткостроковому періоді (від 1 до 5 балів, де $V(\max) = 5$), розраховується фактична інтегральна оцінка ($\sum A_i \cdot V_i$) та максимально можлива оцінка ($\sum A_i \cdot V(\max)$ – запланована). На основі цих даних визначається рівень реалізації кожної перспективи $(\sum A_i \cdot V_i) / (\sum A_i \cdot V(\max))$ та підсумковий показник, який відображає загальний рівень реалізації маркетингової стратегії.

Етап 8. Оцінка результативності маркетингу. Оцінка показників служить у тому, щоб зрозуміти можливість розрахунку фактичного значення з даних звітного періоду.

На рис. 2.7. представлений алгоритм оцінки результативності маркетингової діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

Також необхідно порівняти ці показники та визначити причини відхилень. Зазвичай цей аналіз супроводжується коригуванням цільових значень показників або розробкою відповідних коригувальних заходів.



I – перспективи;

J – цілі;

N – кількість перспектив;

M – кількість цілей;

МД – маркетингова діяльність

Рис. 2.8. Модель оцінки результативності виконання маркетингових функцій

Джерело: систематизовано за [26]

У цьому дослідженні для оцінки показників маркетингу застосовується шкала Харрінгтона, що дає змогу визначити рівень ефективності маркетингової діяльності (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Шкала Харрінгтона для оцінки результативності маркетингової діяльності

Числові значення	Змістовний опис рівня результативності маркетингової діяльності
0,8-1,0	Дуже високий рівень результативності МД
0,64-0,8	Високий рівень результативності МД
0,37-0,64	Середній рівень результативності МД
0,2-0,37	Низький рівень результативності МД
0,0-0,2	Дуже низький рівень результативності МД

Джерело: систематизовано за [27]

Етап 9. Рекомендації щодо підвищення результативності маркетингової діяльності. Заключним етапом є визначення заходів, які

можуть сприяти підвищенню ефективності маркетингової діяльності. (табл. 2.8).

Таблиця 2.9

Заходи, які можуть сприяти підвищенню ефективності маркетингової діяльності

Числові значення	Заходи
0,8-1,0	Маркетингова діяльність високоефективна. Необхідні запобіжні заходи. Якщо результативність = 1, слід підтримувати діяльність на даному рівні, підвищити норму чи зменшити ресурси на реалізацію функцій
0,64-0,8	Маркетингова діяльність результативна, але необхідні незначні коригувальні заходи
0,37-0,64	Маркетингова діяльність майже результативна, мети досягнуто частково. Необхідні коригувальні заходи, а також перерозподіл ресурсів
0,2-0,37	Маркетингова діяльність нерезультативна, необхідні значні коригувальні заходи. Слід додати функції для досягнення мети
0,0-0,2	Маркетингова діяльність нерезультативна, цілей не досягнуто, потрібні значні коригувальні дії та розробка маркетингових заходів. Якщо результативність дорівнює 0, потрібно організувати на підприємстві маркетинговий відділ.

Джерело: систематизовано за [27]

У другому розділі на основі емпіричного дослідження кондитерської галузі України обґрунтовано необхідність розробки методики управління результативністю маркетингу, в рамках якої зроблено такі висновки: більшість підприємств має систему маркетингу, однак частка витрат на маркетинг є незначною і складає 0–10%. Оцінка результативності маркетингової діяльності не здійснюється через високі витрати та недостатню кваліфікацію персоналу.

За ступенем важливості найбільш значущими стратегічними показниками ефективності діяльності підприємств виявились обсяг і рентабельність продажів, а також частка ринку. Найменш важливими для більшості організацій стали показники капіталізації, вартості бізнесу та інвестиційної привабливості. Бізнес-орієнтація більшості підприємств в Україні, зокрема ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», знаходиться на стадії переходу від підходу "Product out" до "Market in". Виходячи з отриманих результатів, можна виділити основні фактори, що

вимагають розробки методики управління результативністю маркетингової діяльності: недостатнє фінансування маркетингу, конкуренція з боку іноземних компаній, проблема імпортозаміщення, низький рівень конкурентоспроможності вітчизняних підприємств, а також несприятливе бізнес-середовище, включаючи проблеми з мотивацією співробітників, самоідентифікацією бізнесу, зворотним зв'язком та підтримкою з боку керівництва.

РОЗДІЛ 3.
НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ
МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПРАТ «КИЇВСЬКА
КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН»

3.1. Оцінка результативності маркетингової діяльності ПРАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Кондитерська галузь України на сьогодні складається з близько 300 підприємств, розташованих в різних регіонах країни. Харчова промисловість залишається привабливою для інвестицій як для внутрішнього, так і для іноземного бізнесу.

За останні роки численні кондитерські компанії в Україні провели модернізацію своїх виробництв, оснастивши їх сучасними технологічними лініями, в тому числі з високим відсотком імпортного обладнання, а також залучивши кваліфікованих фахівців. Однак загальний рівень зносу виробничих потужностей в галузі становить близько 40%.

На сьогоднішній день ринок кондитерських виробів в Україні наближається до насичення, а зростання обсягів виробництва в майбутньому буде здійснюватися здебільшого за рахунок зростання попиту на продукцію з кращими якісними характеристиками.

Майбутній період до 2030 року в Україні буде характеризуватись насиченням різних видів виробництва високоефективним обладнанням, що дозволить випускати продукцію високої якості за зниженими витратами на виробництво. Обсяг виробництва кондитерських виробів в Україні до 2030 року, за прогнозами, становитиме близько 1 200 тис.т. До кінця 2025 року планується збільшити виробництво кондитерських виробів до 1 050 тис.т [29].

Простежимо індикатори розвитку кондитерської галузі та обсяг інвестицій у розвиток кондитерської промисловості з 2020 до 2030 р. (рис. 3.1).

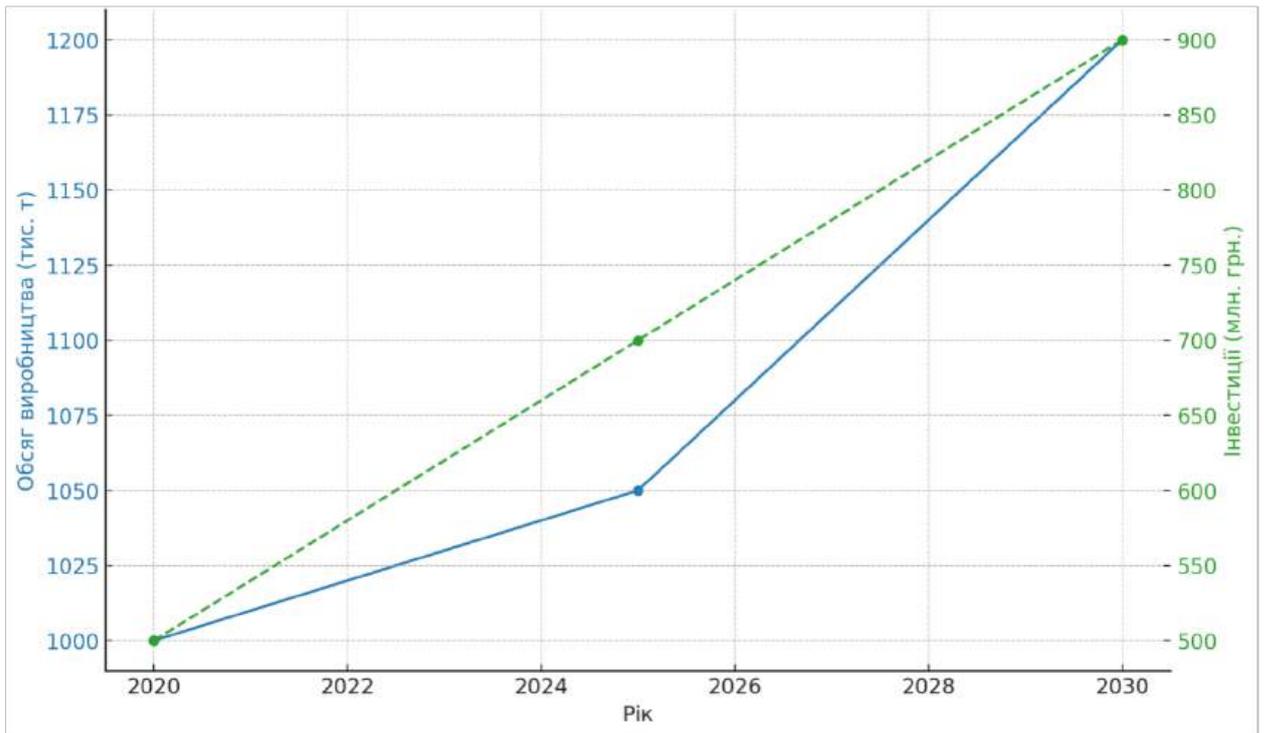


Рис. 3.1. Індикатори розвитку кондитерської галузі у 2020-2030рр, тис.т.

Джерело: побудовано за [29]

Ринок кондитерських виробів в Україні можна поділити на два основні сегменти: борошняні та цукристі продукти. Серед основних сегментів можна виділити такі групи: цукерки, глазуrowані шоколадною і шоколадно-молочною глазур'ю; шоколад та шоколадні вироби; карамель; торти та тістечка короткотривалого зберігання; мармеладно-пастильні вироби; пряники; печиво; вафлі; кекси, баби та рулети; галети та крекери; жувальна гумка та інші. Крім того, на ринку кондитерських виробів України спостерігається зростання попиту на здоровіші альтернативи, такі як безцукрові та безглютенові продукти, що дозволяє розширювати асортимент і задовольняти потреби все більшої кількості споживачів. Окремо варто відзначити сегмент преміум-продукції, який включає елітні шоколадні вироби, торти та інші делікатеси для гурманів.

Тренд на натуральні інгредієнти, відсутність штучних добавок і консервантів стає важливим фактором для компаній, які хочуть залучити покупців, орієнтуючись на здоровий спосіб життя та екологічність.

ПРАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» є одним із найбільших виробників кондитерських виробів в Україні, що займає значну частку на ринку. Компанія пропонує широкий асортимент продукції, яка охоплює різні сегменти (табл. 3.1) [30].

Таблиця 3.1

Асортимент продукції ПРАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Вид продукції	Характеристика
Цукерки та шоколадні вироби	Продукція включає як класичні, так і новаторські варіанти цукерок, глазурованих шоколадною та шоколадно-молочною глазур'ю, а також шоколад у плитках і шоколадні батончики, що користуються популярністю серед споживачів.
Печиво та вафлі	В асортименті компанії є різноманітні види печива та вафель, що відрізняються смаковими якостями та високим рівнем виготовлення, здобувши довіру серед покупців.
Торти та тістечка	ПРАТ «Рошен» спеціалізується на виробництві тортів і тістечок, які характеризуються багатим вибором смаків та коротким терміном зберігання, що робить їх популярними серед споживачів.
Карамель	Компанія пропонує різні види карамелі, які вирізняються яскравим смаком і відмінною якістю.
Мармеладно-пастильні вироби	Виробництво мармеладно-пастильних виробів, що відзначаються натуральними фруктовими смаками, також є важливою частиною асортименту компанії.
Жувальна гумка та інші кондитерські вироби	Окрім основних категорій, ПРАТ «Рошен» виготовляє жувальну гумку та інші кондитерські продукти, які займають свою окрему нішу на ринку.

Джерело: систематизовано за [29]

Ці сегменти демонструють різноманітність і стратегічний підхід компанії до задоволення смакових уподобань споживачів та зміцнення її позицій на ринку кондитерських виробів.

Якщо аналізувати сегмент ПРАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», то найбільшу частку у виробництві займає печиво (42,1 %), за ним йдуть торти та тістечка – 15,7 %, а вафлі складають 13,7 % (рис. 3.2.) [31].

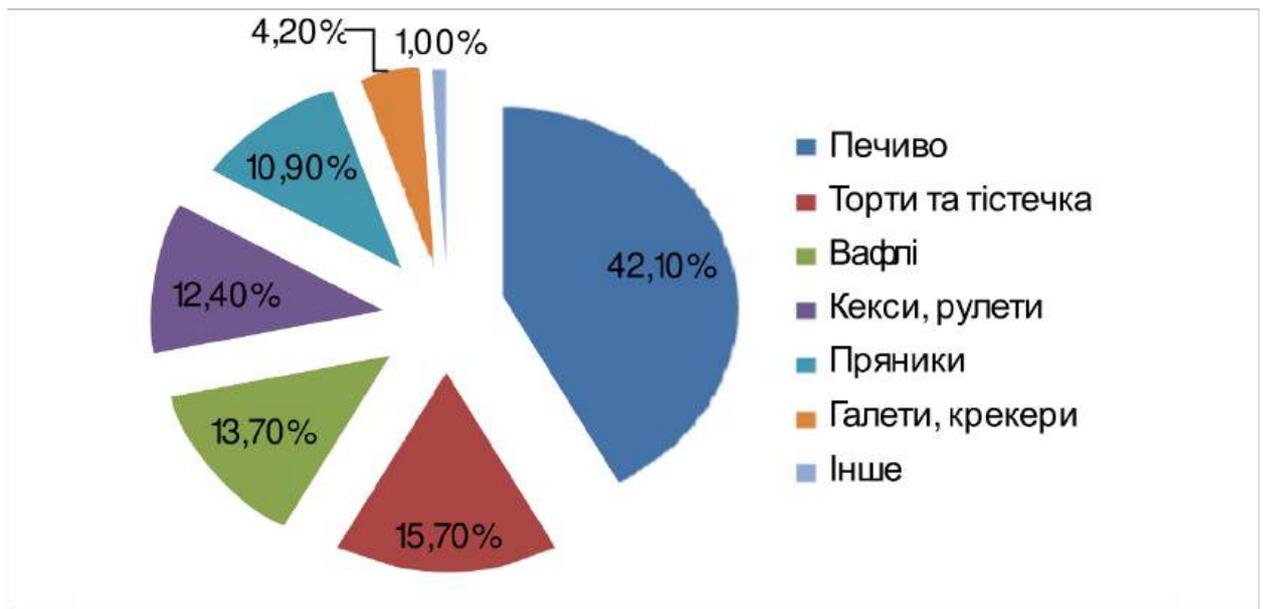


Рис. 3.1. Сегмент виробництва борошняних кондитерських виробів за видами у 2024 р. (у натуральному виразі)

Джерело: систематизовано за [31]

Щодо виробництва цукристих кондитерських виробів, то найбільшу частку займає виробництво цукерок із шоколадною глазур'ю (41,4 %), 16,3 % – виробництво шоколаду та шоколадних виробів, 12,5 % – карамель (рис. 3.2.).

Згідно з даними компанії Pro-Consulting, у 2024 році експорт кондитерських виробів з України збільшився на 29% порівняно з 2023 роком, досягнувши 89 тис. тонн. Українська продукція здобула популярність на міжнародних ринках, зокрема в Молдові, Польщі та Румунії. Частка експорту складає близько 23-25% від загального обсягу виробництва [32].

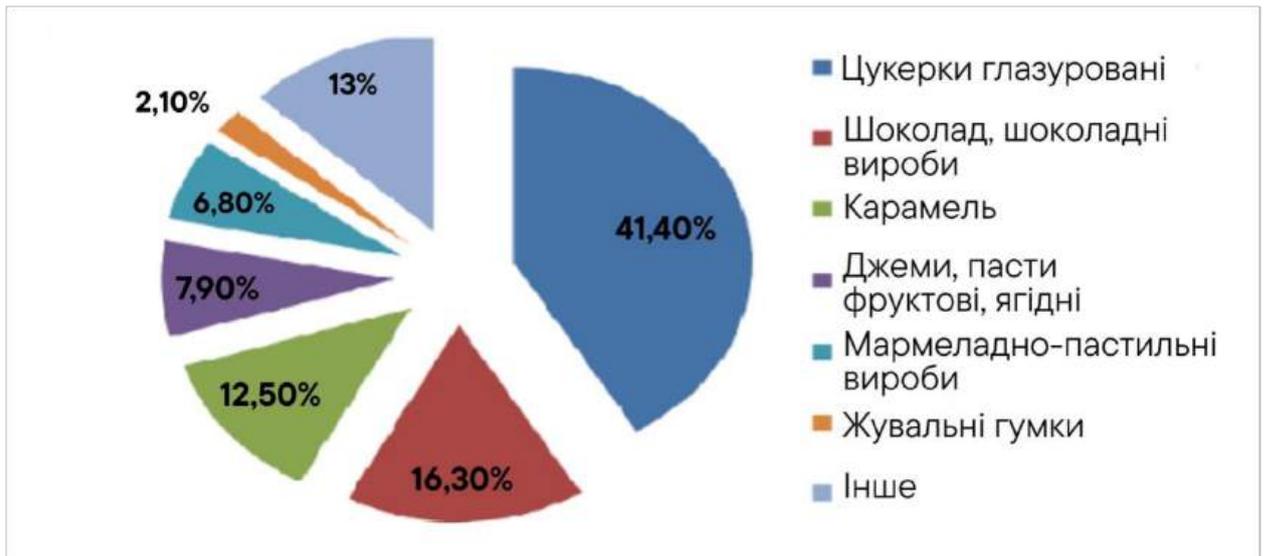


Рис. 3.2. Сегмент виробництва цукристих кондитерських виробів за видами у 2024 р. (в натуральному виразі) [31]

Джерело: систематизовано за [31]

Для виявлення проблем результативності маркетингової діяльності нами було проведено дослідження покупців кондитерських виробів м.Києва. Було опитано 300 чол. різних вікових категорій. Анкета для опитування (додаток Б) була побудована таким чином, щоб виявити основні проблеми результативності маркетингу кондитерського ринку м.Києва, а також обґрунтування необхідності розробки методики управління результативністю маркетингової діяльності ПРАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

Серед опитаних 59% були жінками, 41% – чоловіки (рис. 3.2.).

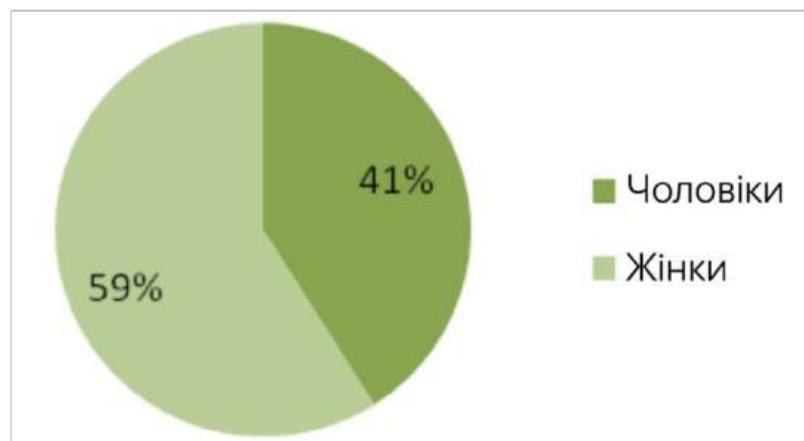


Рис. 3.2. Стать опитаних респондентів

Джерело: систематизовано за [32]

Вікова категорія опитаних показана малюнку 3.3.

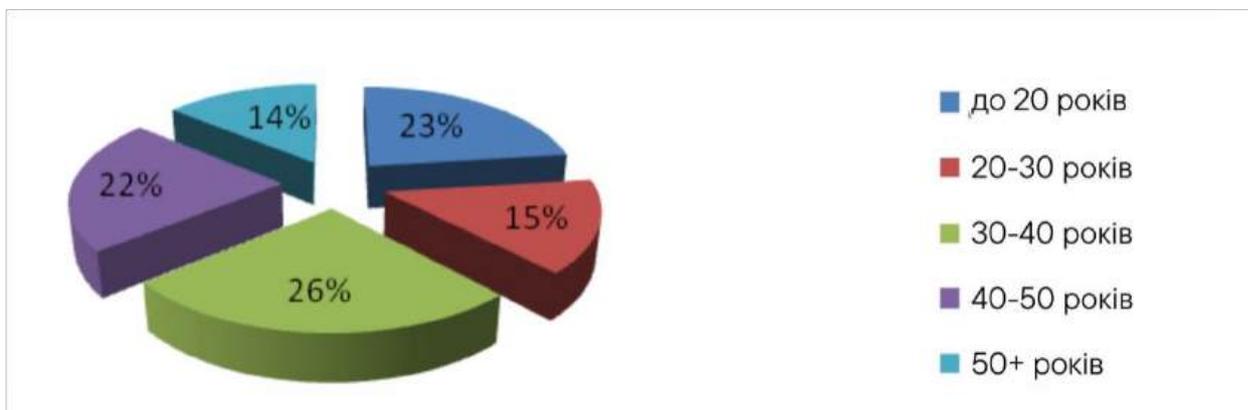


Рис. 3.3. Вік покупця кондитерських виробів м. Києва

Джерело: *систематизовано за [32]*

Діаграма, побудована на основі результатів анкет, показує вікову категорію опитаних споживачів кондитерських виробів м.Києва. Більшість покупців від 30 до 40 років, а також трохи менший відсоток у споживачів до 20 років та від 40 до 50. Менше споживачів у вікових категоріях від 20 до 30 та старші 50 років.

Більшість опитаних – працюючі люди (30%), учні (21%) та студенти (26%). Найменше продукції купують пенсіонери та безробітні (рис. 3.4.).

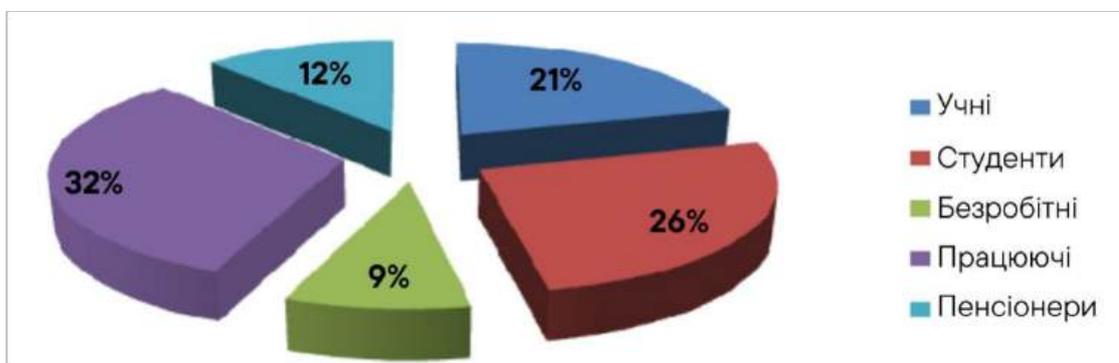


Рис. 3.4. Соціальний статус покупця кондитерських виробів м.Києва

Джерело: *систематизовано за [32]*

Більшість респондентів зазначили, що основним мотивом придбання кондитерської продукції є доповнення до чаю. Дещо менша частка опитаних купує солодощі для дітей, тоді як найменше людей здійснюють такі покупки спонтанно, без попереднього обдумування (рис. 3.5).

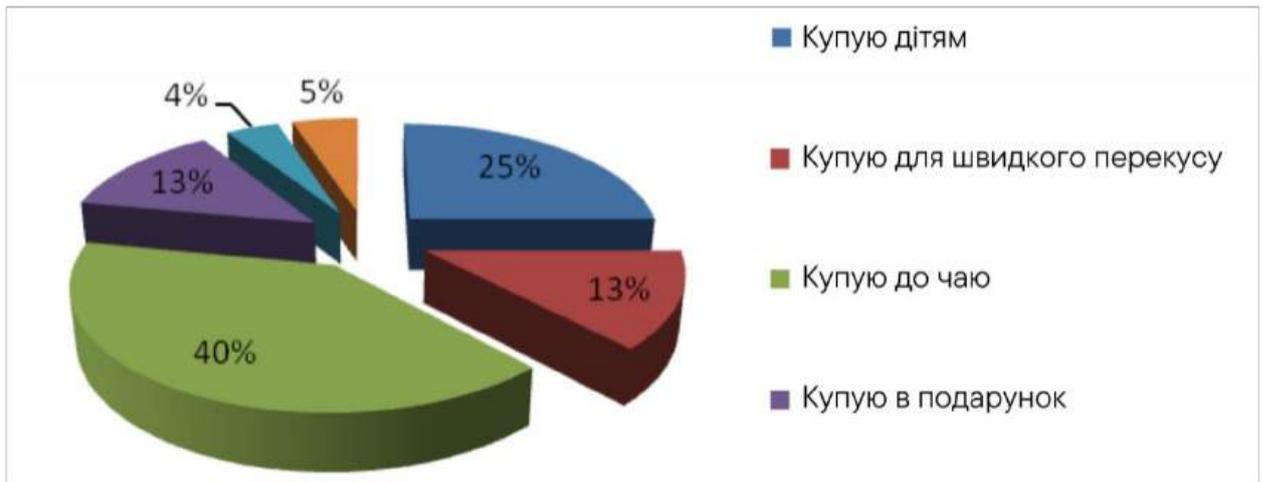


Рис. 3.5. Мотиви купівлі кондитерських виробів м.Києва

Джерело: систематизовано за [32]

Далі розглянемо, які характеристики при купівлі кондитерських виробів найбільш значущі (рис. 3.6.). З рис. 3.6. видно, що найголовніше для покупця – висока якість, також важливе значення має різноманітність асортименту та ціна.

Трохи більше 50 % респондентів говорять, що якість кондитерських виробів відмінна, але значна частина респондентів не задоволена якістю кондитерських виробів м. Києва (11 %) (рис. 3.7.).

Далі проаналізуємо, які характеристики є найбільш важливими при виборі кондитерських виробів (рис. 3.6). Як видно з рисунка, головним критерієм для покупців є висока якість продукції. Також значну роль відіграють різноманітність асортименту та цінова політика.

Понад 50 % респондентів вважають, що якість кондитерських виробів є відмінною, однак 11 % опитаних висловлюють незадоволення якістю продукції, представленої в м. Києві (рис. 3.7).

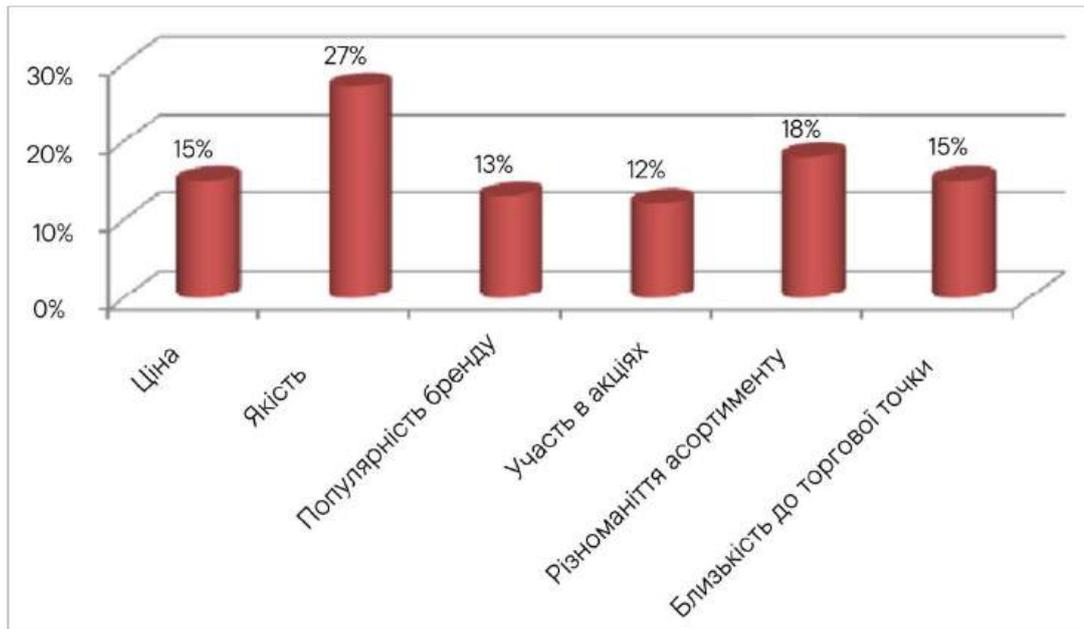


Рис. 3.6. Ключові фактори вибору кондитерських виробів в м.Києві

Джерело: систематизовано за [32]

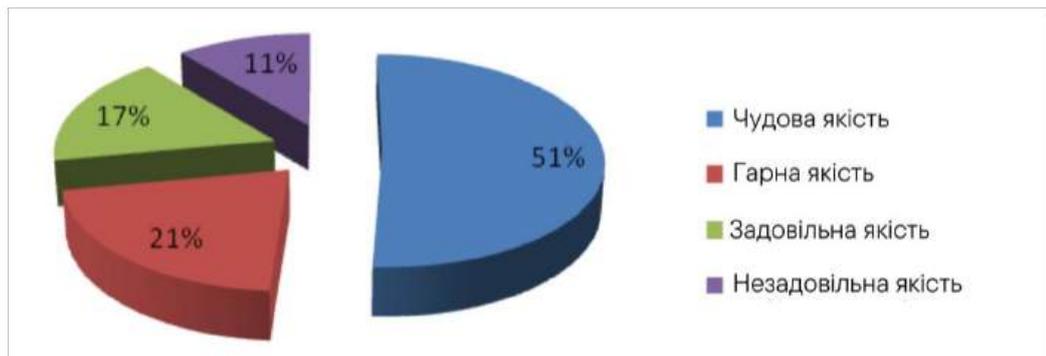


Рис. 3.7. Оцінка якості кондитерської продукції м. Києва

Джерело: систематизовано за [32]

Переважає більшість респондентів (74%) вважає, що ціни на кондитерські вироби є високими відносно їхніх доходів (рис. 3.8).

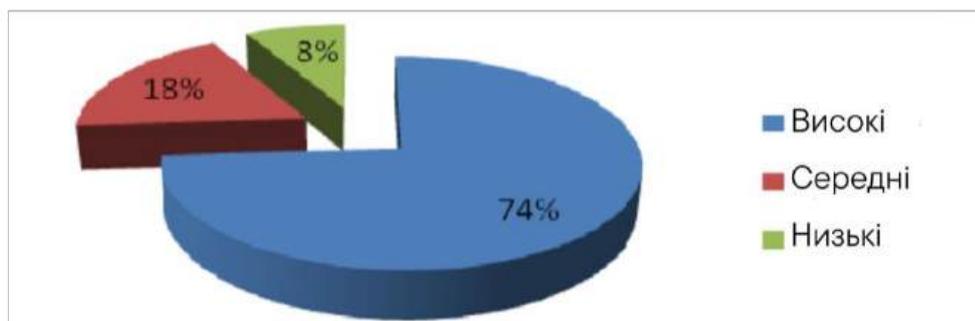


Рис. 3.8. Ціни на кондитерські вироби для споживачів м. Києва

Джерело: систематизовано за [32]

На запитання, які виробники кондитерських виробів вам відомі та товари яких виробників Ви купуєте найчастіше, респонденти відповіли наступним чином (рис. 3.9.). Більшість з них купують продукцію Рошен, АВК, Лукас, Nestle, Mars, Конті, ТМ Монделіс Україна, Житомирські ласощі, Bakehouse, Stella Sweets, Бісквіт-Шоколад.

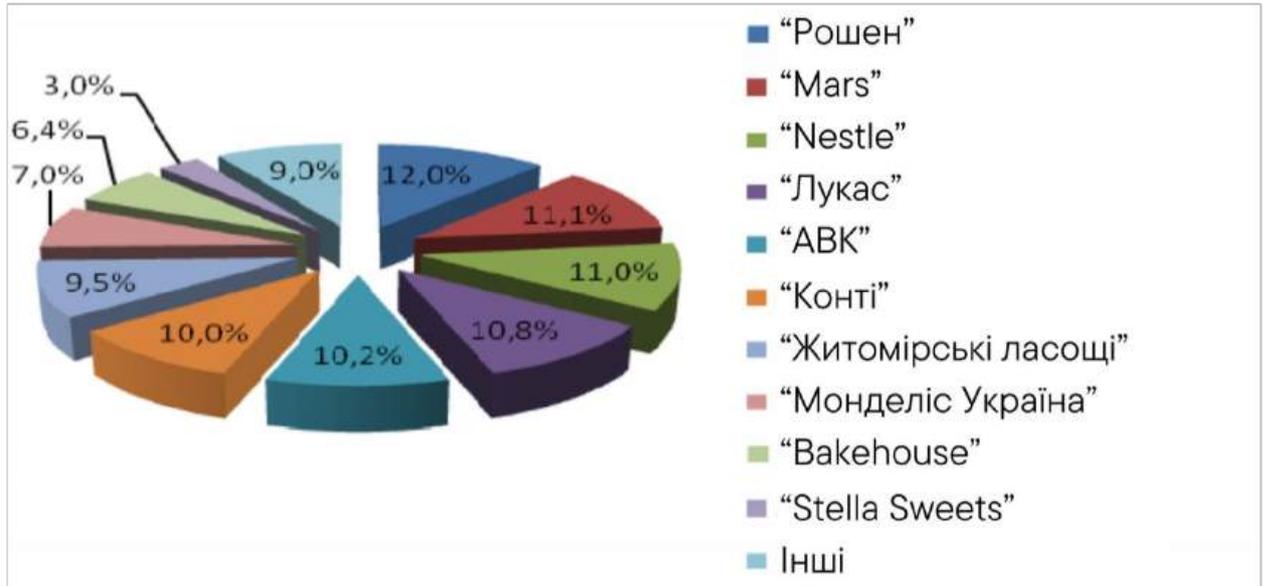


Рис. 3.9. Найбільш відомі виробники, кондитерські вироби яких мають найбільший попит серед споживачів м. Києва

Джерело: систематизовано за [32]

Для мешканців м. Києва найбільш відомим виробником кондитерської продукції є Roshen. Продукція компанії широко представлена в роздрібній торгівлі, а фірмові магазини мережі Roshen користуються популярністю серед споживачів.

Назвемо основні проблеми кондитерської галузі України:

- 1) висока конкуренція із боку зарубіжних виробників;
- 2) висока частка імпортного обладнання для виробництва кондитерських виробів вітчизняними підприємствами;
- 3) підприємства кондитерської промисловості укомплектовані недостатньо кваліфікованим персоналом;

4) знос виробничого обладнання в цілому по галузі становить приблизно 40%;

5) рівень конкурентоспроможності кондитерських виробів України недостатньо високий на світовому, а також внутрішньому ринку, який обумовлений таким:

- якість кондитерських товарів не стабільна, оскільки залежить від якості сировинної бази, технологій, здібностей персоналу, умов зберігання, упаковки тощо;

- відносно висока ціна кондитерських виробів, яка у свою чергу залежить від вартості завезеної закордонної сировини, що не виробляється в Україні, високих витрат виробництва;

6. Слабка державна політика щодо захисту вітчизняних виробників кондитерських виробів.

7. Кондитерська промисловість нерівномірно розвивається на території України.

8. Високі ціни на сировину.

9. На сьогоднішній день на ринку кондитерських виробів спостерігається тенденція до зниження попиту на цю продукцію.

10. Слаборозвинена система маркетингу на підприємствах кондитерської галузі.

3.2 Напрями підвищення результативності управління маркетинговою діяльністю ПРАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Ключовим напрямом підвищення результативності управління маркетинговою діяльністю ПРАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» є методика управління результативністю маркетингової діяльності на основі системи збалансованих показників. Кондитерська фабрика «Рошен» виробляє понад понад 320 найменувань високоякісних кондитерських виробів: цукерки, карамель, вафлі, пряники, печиво, ірис, набори шоколадних цукерок, торти.

Продукція реалізується як на внутрішньому ринку України, так і за її межами, охоплюючи широкий спектр міжнародних ринків [34] (рис.3.10.).



Рис. 3.10. Географія ринків ПРАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»
Джерело: [34]

Розроблена методика управління результативністю маркетингової діяльності для ПРАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» включає етапи:

Етап 1. Цілями впровадження даної методики управління результативністю маркетингової діяльності є удосконалення системи маркетингу, збільшення маркетингових інвестицій, проведення об'єктивної оцінки маркетингової діяльності компанії.

Етап 2. Наступним етапом є аналіз маркетингової діяльності підприємств, під час якого проаналізовано фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, а саме становище компанії у навколишньому середовищі, визначене за допомогою SPACE-аналізу.

Оцінка найбільш вигідного стратегічного становища організації, привабливості її сфери, здатності фірми конкурувати на ринках також відіграє

певну роль у побудові СЗП маркетингової діяльності на підприємстві. Основним методом таких оцінок є матриця стратегічного стану та оцінки дій (SPACE-аналіз).

В основі SPACE-аналізу лежить аналіз положення компанії та умов її функціонування за 4 напрямками (координатами):

- 1) конкурентна перевага (рис. 3.11.);
- 2) стабільність економічного середовища (рис. 3.12.);
- 3) промисловий потенціал (рис. 3.13.);
- 4) фінансове становище (рис. 3.14.).

Вектор, що будується за розрахунками, визначає позицію фірми на ринку (зазначено *). Дані одержані на основі експертних оцінок. Як експерти виступили керівники відділу збуту, відділу маркетингу, відділу продажів, фінансового відділу, відділу постачання. Можна назвати чотири позиції:

- 1) агресивна;
- 2) конкурентна;
- 3) консервативна;
- 4) захисна.

Частка ринку	велика	0	1	2	3 *	4	5	6	невелика
Якість продукції	високе	0	1	2	3 *	4	5	6	низьке
Життєвий цикл продукції	початковий	0	1	2	3	4 *	5	6	кінцевий
Цикл зміни продукту	фіксований	0	1	2	3	4 *	5	6	змінний
Лояльність споживачів	сильна	0	1	2	3	4 *	5	6	слабка
Використання потужностей конкурентами	сильне	0	1	2	3	4	5 *	6	слабка
Вертикальна інтеграція	висока	0	1	2	3	4 *	5	6	низька

$$*KP = 13/7 = 1,86$$

Рис. 3.11. Конкурентна перевага ПРАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Джерело: розраховано автором за [34]

Технологічні зміни	мало	0	1	2	3 *	4	5	6	багато
Темпи інфляції	низькі	0	1	2 *	3	4	5	6	високі
Зміни в попиті	малі	0	1 *	2	3	4	5	6	великі
Ціновий діапазон конкуруючих продуктів	малий	0	1	2	3 *	4	5	6	великий
Перешкоди для виходу на ринок	малі	0	1	2	3	4 *	5	6	великі
Тиск конкурентів	слабкий	0	1	2	3	4	5 *	6	сильний
Цінова еластичність попиту	негнучка	0	1	2 *	3	4	5	6	гнучка

$$*SEC = 20/7 = 2,86$$

Рис. 3.12. Чинники стабільності економічного середовища ПрАТ «Рошен»

Джерело: розраховано автором за [34]

Потенціал зростання	малий	0	1	2	3	4 *	5	6	великий
Потенціал прибутку	малий	0	1	2	3 *	4	5	6	великий
Фінансова стабільність	слабка	0	1	2	3 *	4	5	6	сильна
Рівень технологій	простий	0	1	2	3	4	5 *	6	складний
Ступінь використання ресурсів	неефективний	0	1	2	3	4	5 *	6	ефективний
Інтенсивність капіталу	велика	0	1	2	3	4	5 *	6	мала
Легкість виходу на ринок	легко	0	1	2	3	4 *	5	6	складно
Продуктивність, використання виробничих потужностей	мала	0	1	2	3	4 *	5 *	6	висока

$$*III = 33/8 = 4,13$$

Рис. 3.13. Чинники промислового потенціалу ПрАТ «Рошен»

Джерело: розраховано автором за [34]

Прибуток з вкладень	малий	0	1	2	3	4 *	5	6	великий
Фінансова залежність	незбалансована	0	1	2	3	4 *	5	6	збалансована
Ліквідність	незбалансована	0	1	2	3	4 *	5	6	збалансована
Необхідний/ наявний капітал	великий	0	1	2 *	3	4	5	6	малий
Грошовий потік	слабкий	0	1	2	3	4	5 *	6	сильний
Легкість виходу з ринку	легко	0	1	2	3 *	4	5	6	складно
Ризик підприємства	великий	0	1	2	3	4 *	5	6	малий

$$*FC = 26/7 = 3,71$$

Рис. 3.14. Чинники фінансового становища ПрАТ «Рошен»

Джерело: розраховано автором за [34]

На основі отриманих даних можна зробити висновок, що ПРАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» дотримується агресивної ринкової стратегії. Це характерно для перспективної галузі з мінімальним рівнем невизначеності. Компанія володіє конкурентними перевагами, що вимагає розширення виробництва та збуту, активної цінової конкуренції, освоєння нових ринкових сегментів і просування брендів. Як наслідок, формується відповідний графік (рис. 3.15).

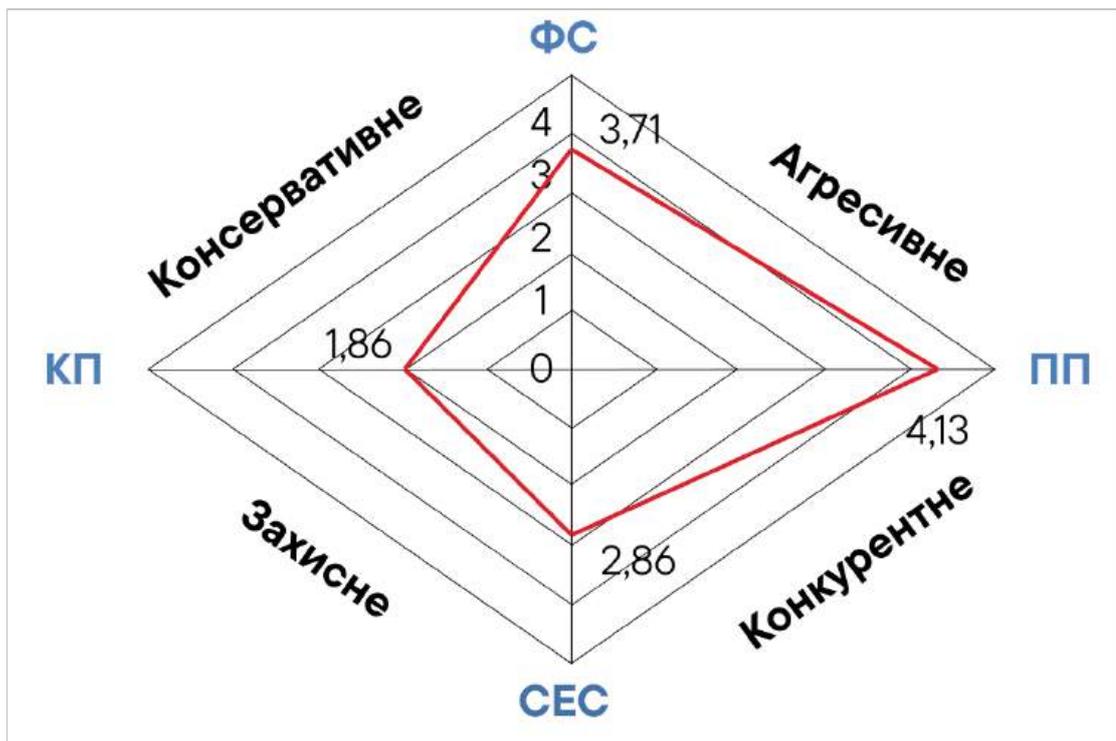


Рис. 3.15. Багатокутник конкурентоспроможності
(позиція ПРАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» на ринку)
Джерело: розраховано автором за [34]

Етап 3. На даний час ПРАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» використовується кілька стратегій, тобто комбінована стратегія. Це товарна та клієнтська стратегія. Можна виділити основні напрями товарної стратегії:

1) управління та оптимізація асортименту продукції, випуск продуктових лінійок, що максимально задовольняють потреби кінцевих споживачів і клієнтів;

2) розробка концепції нових продуктів, оскільки постійне оновлення асортименту є необхідною умовою для збереження конкурентоспроможності компанії на ринку.

Клієнтська стратегія зосереджена на розвитку єдиної системи дистрибуції для ефективного просування продукції. У 2024 році продажі здійснювалися через дистриб'юторський канал ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» на території України.

Етап 4-5. На цьому етапі пропонується визначити 30 ключових цілей діяльності кондитерського підприємства, які були встановлені за допомогою експертної оцінки. В якості експертів виступили керівники відділів та підрозділів ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Матриця пріоритетних цілей для ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

*Product out 1	Market in 2	Invest in 3
<p>Продукт</p> <ul style="list-style-type: none"> - Розширити частку нових продуктів у загальному обсязі реалізації; - Поліпшити якість продукції; - Збільшити частку високо-рентабельних товарів; - Оптимізувати витрати та знизити собівартість виробництва; - Розширити асортимент продукції; - Збільшити загальний прибуток; - Наростити обсяги реалізації; - Підвищити рентабельність продажів. 	<p>Нематеріальні активи</p> <ul style="list-style-type: none"> - Збільшити вартість нематеріальних активів компанії. - Розширити обсяг нематеріальних активів. - Підвищити прибутковість нематеріальних активів. - Посилити ринкову цінність бренду. - Збільшити ліквідність нематеріальних активів. 	<p>Вартість бізнесу</p> <ul style="list-style-type: none"> - Підвищити вартість бренду. - Прискорити оборотність капіталу. - Розширити сукупну частку ринку. - Збільшити чисту вартість активів. - Покращити внутрішню норму прибутковості. - Збільшити доходи до вирахувань витрат. - Збільшити чистий прибуток бізнесу. - Підвищити чисту наведену вартість компанії. - Поліпшити індекс потенціалу розвитку бізнесу. - Підвищити продуктивність праці одного співробітника.

Продовження табл. 3.2

1	2	3
<p>Просування</p> <ul style="list-style-type: none"> - Підвищити впізнаваність бренду. - Розширити кількість проєктів і заходів зі стимулювання продажів. - Збільшити кількість рекламних кампаній. - Збільшити кількість укладених угод. - Донести до споживачів інформацію про нові товари. 	<p>Ефективність діяльності</p> <ul style="list-style-type: none"> - Збільшити фінансування відділу маркетингу. - Розширити фінансування каналів збуту. - Збільшити частку нових продуктів, підвищивши рівень інноваційності компанії. - Покращити ефективність роботи аналітичного маркетингового відділу. - Підвищити результативність служби продажу. - Скоротити час обробки замовлень. - Оптимізувати ефективність і рентабельність продажів. 	<p>Персонал</p> <ul style="list-style-type: none"> - Збільшення кількості працівників з вищою освітою та сертифікатами про проходження курсів підвищення кваліфікації. - Розширення кількості співробітників, які беруть участь у семінарах, що сприяють стратегічному розвитку організації. - Зменшення рівня плинності серед ключових співробітників. - Покращення рівня поінформованості співробітників про стратегію підприємства. - Підвищення відповідності компетенцій працівників маркетингового відділу до необхідного рівня
<p>Дистрибуція</p> <ul style="list-style-type: none"> - Розширити кількість каналів дистрибуції. - Підвищити частку продажів, що контролюються. - Розширити ринок у ключових регіонах. - Збільшити охоплення ринків у регіонах. - Позитивна динаміка зростання частки на ринку. 	<p>Показники капіталізації</p> <ul style="list-style-type: none"> - Збільшити ставку капіталізації. - Підвищити коефіцієнт капіталізації. - Підвищити прибутковість акцій. - Збільшити ринкову вартість компанії. - Підвищити чистий прибуток. - Збільшити рентабельність капіталу. 	<p>Інвестиційна привабливість</p> <ul style="list-style-type: none"> - Збільшити додану економічну цінність. - Підвищити прибутковість акціонерного капіталу у формі звичайних акцій. - Підвищити дивіденди з розрахунку на одну акцію. - Збільшити коефіцієнт прибутковості акцій з дивідендів. - Підвищити ринкову вартість компанії.
<p>Відносини з клієнтами</p> <ul style="list-style-type: none"> - Привернути нових клієнтів. - Збільшити частку постійних клієнтів. - Підвищити кількість лояльних покупців. - Збільшити частку задоволених клієнтів. - Підвищити рівень утримання клієнтів. - Зменшити частку клієнтів, що відмовляються. 	<p>Конкурентоспроможність</p> <ul style="list-style-type: none"> - Збільшити частку на ринку. - Зменшити витрати на виробництво. - Підвищити рентабельність виробничих процесів. - Збільшити частку експортної продукції в загальному обсязі виробництва. - Встановлювати оптимальні ціни на товари. - Підвищити якість продукції. - Моніторити кількість конкурентів у галузі. 	<p>Фінансовий стан</p> <ul style="list-style-type: none"> - Підвищити чистий прибуток компанії. - Збільшити ефективність використання капіталу. - Збільшити короткострокові фінансові інвестиції. - Збільшити власний капітал. - Збільшити обсяг фінансових ресурсів. - Підвищити ліквідність і платоспроможність підприємства. - Розширити активи компанії

Джерело: побудовано автором за [34-37]

Етап 6. Розробка СЗП маркетингової діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен». Стратегічними цілями є наступні: оновлення асортименту кондитерських виробів, покращення якості продукції підприємства, впровадження нових технологій у виробництво, задоволення потреб споживачів і підвищення їх лояльності, зниження відтоку прибуткових клієнтів, стимулювання продажів через власну мережу торгівлі, розвиток єдиної системи дистрибуції, розширення ринків збуту на національному та регіональному рівнях [37].

Виходячи з наведеного, доцільно визначити наступні перспективи для побудови Системи збалансованих показників (СЗП) маркетингової діяльності підприємства (рис. 3.16.).



Рис. 3.16. Перспективи побудови СЗП маркетингової діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Джерело: побудовано автором за [37]

Тепер побудуємо таблицю, в якій відобразимо стратегічні цілі, оперативні цілі маркетингу, вимірювачі та необхідні заходи для ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», а також комплекс функцій, за допомогою яких необхідно досягати стратегічні цілі (табл. 3.3).

Таблиця 3.5

Система збалансованих показників маркетингової діяльності ПрАТ

«Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Перспектива	Стратегічні цілі	Оперативні цілі	Вимірювачі	Стратегічні заходи, маркетингові функції
Продукт	Оновлення асортименту	Випуск нових видів продукції в різних категоріях 5%	Частка товарів-новинок в обсязі продажів за рік	Проведення маркетингових досліджень кондитерського ринку м.Києва (F1.A2, F1.A3), а також відстеження змін вподобань споживачів (F1.A1) Відстежувати ефективність роботи системи управління якістю, покращення смакових якостей кондитерських виробів, пошук постійних надійних постачальників (F2.A10). Розвиток нових технологій виробництва, вивчення нових рецептур кондитерських виробів (F2.A9, F2.A7)
	Поліпшення якості продукції	Знизити рівень браку до 0,2 % у партії продукції	Рівень якості кондитерських виробів	
	Впровадження нових технологій	Збільшення частки високомаржинальних продуктів на 10%	Частка високомаржинальних товарів	
Відносини з клієнтами	Задоволення споживачів	Кількість нових клієнтів: збільшити на 10 % у 2025 р.	Кількість нових клієнтів	Проведення маркетингових досліджень та виявлення на їх основі переваг покупців (F1.A1, F1.A4) Ретельний аналіз конкурентів (F2.A8)
	Підвищити лояльність споживачів	Частка постійних покупців: збільшити до 85%	Частка постійних покупців	
	Зменшення втрат прибуткових клієнтів.	Зменшити на 10 % до початку 2026р.	Кількість конкурентів даної галузі	
Просування	Формування позитивного іміджу компанії на українському та міжнародному ринках.	Збільшення обсягу продукції на міжнародному ринку на 15%	Впізнаваність бренду	Збільшення витрат на рекламу та просування бренду (F4.A21, F3.A14) Проведення рекламних кампаній та стимулюючих заходів (F3.A14)
	Стимулювання продажів у фірмовій торгівлі.	Виведення на ринок нових продуктів за рахунок репутації відомих	Кількість проектів та заходів по стимулюванню, проведених «Рошен»	
	Популярність та відданість торговій марці.	Збільшити кількість стимулюючих механізмів на 10 %	Кількість та ефективність заходів стимулювання просування (трейд-маркетингові активності)	

Продовження табл. 3.5

Перспектива	Стратегічні цілі	Оперативні цілі	Вимірювачі	Стратегічні заходи, маркетингові функції
Дистрибуція	Розвиток єдиної системи дистрибуції	Збільшення каналів розподілу на 5%	Кількість каналів розподілу	Формування ефективної політики розподілу на підприємстві.
	Збереження та розширення внутрішнього ринку збуту	Збільшення частки продажів, що контролюються до 85%	Частка контрольованих продажів	Налагодження тісних контактів з дистриб'юторами (F3.A13) Дотримання договірних зобов'язань щодо збуту продукції (F3.A13, F3.A15)
	Розширення міжнародного ринку збуту	Збільшення географії продажів на 10%	Ємність міжнародного ринку продажів	Підвищення якості продукції (F2.A10).

Джерело: *розраховано автором за [32-38]*

У таблиці 3.5. представлено розподіл людських та фінансових ресурсів, а також визначення відповідальності за виконання завдань і можливості впливу на ефективність маркетингової діяльності шляхом акцентування на окремих функціях [38].

Тепер ми детально розглянемо інтегральну модель управління результативністю маркетингової діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен». Вона об'єднує стратегічне та оперативне планування, аналітичні підходи до оцінки ефективності маркетингових заходів, а також механізми адаптації до змін ринкового середовища.

Інтегральна модель управління результативністю маркетингової діяльності являє собою комплексний підхід до аналізу та вдосконалення маркетингової стратегії підприємства. Вона включає стратегічне та оперативне планування, використання системи збалансованих показників (СЗП), аналітичні методи оцінки ефективності маркетингових заходів, а також гнучкий механізм коригування стратегії відповідно до ринкових змін [40].

Застосування інтегральної моделі управління результативністю маркетингової діяльності дозволяє підприємству забезпечити цілісний підхід до ухвалення рішень, підвищити прозорість та ефективність маркетингових процесів, а також оперативно реагувати на зміни у конкурентному середовищі.

Таблиця 3.6

Інтегральна модель управління результативністю маркетингової діяльності в ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Roshen»

Інструмент системи корпоративного маркетингу	Операційні цілі маркетингу	Рівень пріоритету, A_i	Ступінь реалізації у короткостроковій перспективі (від 1 до 5 балів)		Інтегральна оцінка		Максимально можливий бал		Ступінь впровадження маркетингових інструментів (напрямок), %	Підсумковий показник, що характеризує ступінь реалізації потенціалу маркетингової системи, %
			4	5	6	7	8	9		
1	2	3	Оцінка, B_i	B (МАКС)	Оцінка, $A_i * B_i$ (факт. рез.)	Всього, $\sum A_i * B_i$	Оцінка, $A_i * B$ (МАКС)	Всього, $\sum A_i * B$ (МАКС)	$(\sum A_i * B_i) / (\sum A_i * B(МАКС))$	11
Продукт	Випуск нових видів продукції в різних товарних категоріях збільшення на 5%	1	4	5	4	22	5	30	73,3	69,98
	Знизити норму браку до 0,2 % в партії	3	4	5	12		15			
	Збільшення частки високомаржинальної продукції на 10%	2	3	5	6		10			
Відносини з клієнтами	Кількість нових клієнтів: зростання на 10%	1	3	5	3	16	5	30	53,3	
	Частка постійних клієнтів: збільшення до 85%	3	3	5	9		15			
	Зменшити відтік прибуткових клієнтів на 10%	2	2	5	4		10			

Продовження табл. 3.6

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Просування	Збільшення продажів на ринку України на 15 %	1	3	5	3	25	5	30	83,3	69,98
	Виведення на ринок нових продуктів за рахунок репутації відомих	3	4	5	12		15			
	Збільшити кількість заохочувальних активностей на 10%	2	5	5	10		10			
Дистрибуція	Збільшення каналів збуту на 5%	1	3	5	3	21	5	30	70	69,98
	Збільшення частки контрольованих продажів до 85%	3	3	5	9		15			
	Зростання на 10% на ключових ринках збуту	2	4	5	8		10			

Джерело: розраховано автором за [40]

Далі обчислюємо інтегральний і максимальний бал для кожної перспективи і за формулою $(\sum A_i \cdot V_i) / (\sum A_i \cdot V(\max))$ знаходимо ступінь реалізації кожного напрямку.

В результаті ми знаходимо кінцевий показник, який характеризує ступінь реалізації потенціалу всієї маркетингової системи компанії.

Етап 8. На основі отриманих таблиць можна побудувати графіки, які показують планові і фактичні результати маркетингової діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Roshen» (рис. 3.6.) (додаток Б).

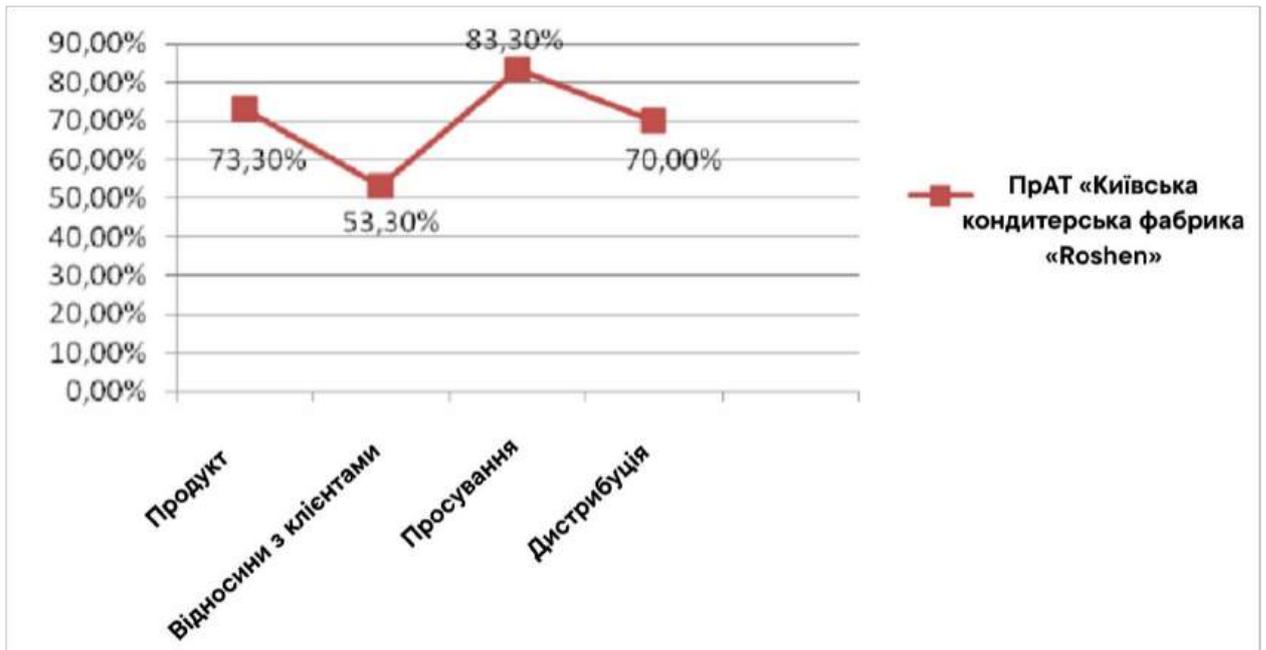


Рис. 3.17. Результативність маркетингової діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Roshen»

Джерело: побудовано автором за [37-40]

Як видно з рис. 3.17. і табл. 3.6, організація ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Roshen» реалізує потенціал найбільшою мірою в сфері просування (83,3 %), перспективи «продукт» і «дистрибуція» реалізуються на рівні близько 70 %. Перспектива «відносини з клієнтами» займає найнижчу позицію та реалізується лише на 53,3 %. Проаналізувавши всі ці показники, підсумковий показник результативності системи маркетингу становить 69,98 %. ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Roshen» необхідно більше працювати з клієнтами, підвищувати їхню лояльність з метою покращення маркетингової діяльності, а отже, і загальної ефективності компанії. Підвищення результативності маркетингової діяльності необхідне шляхом реалізації маркетингових функцій F1.A1, F1.A4, F2.A8. Тобто маркетингова діяльність в цьому напрямі працює недостатньо ефективно.

Візуалізація результатів маркетингових кампаній допомагає не лише оцінити ефективність впроваджених заходів, а й оптимізувати подальші стратегії (рис.3.18.).

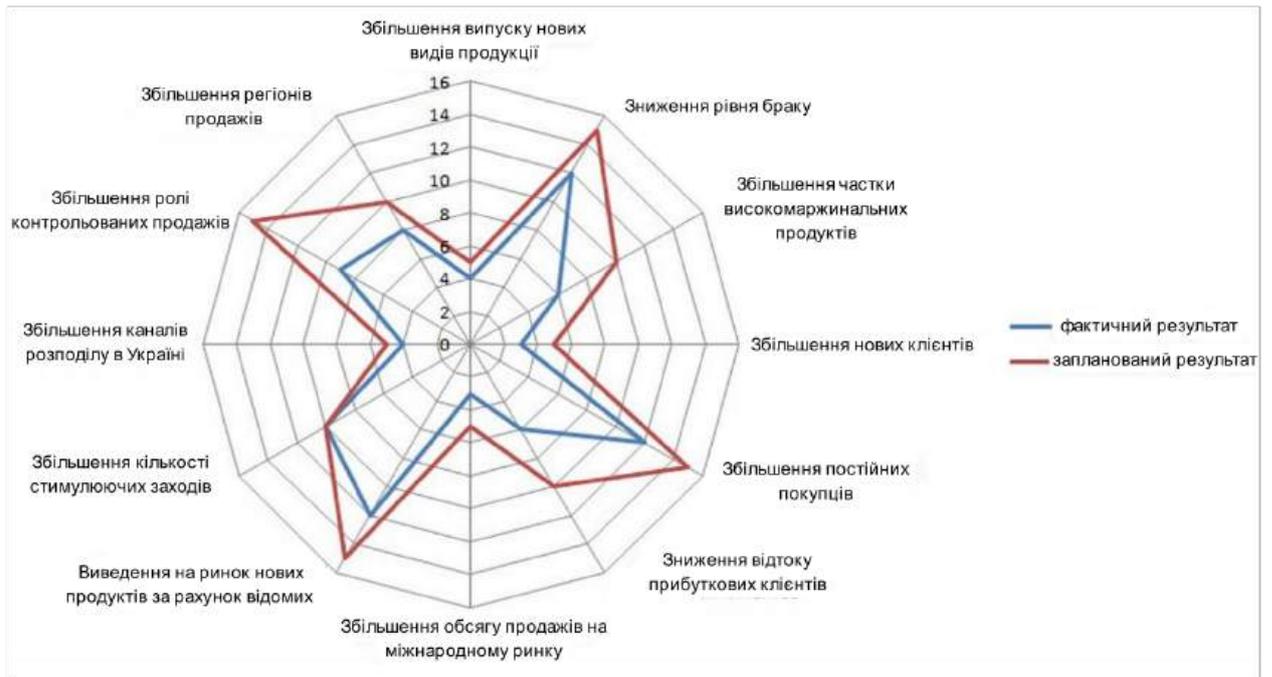


Рис. 3.18. Результативність системи маркетингу ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Джерело: побудовано автором за [37-40]

Етап 9. Рекомендації щодо підвищення результативності маркетингової діяльності можна запропонувати виходячи з одержаних результатів (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Рекомендації щодо підвищення результативності маркетингової діяльності

ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Roshen»			
Продукт	Відносини з клієнтами	Просування	Дистрибуція
Маркетингова діяльність є ефективною, проте потребує незначних коригувань.	Маркетингова діяльність наближається до результативності, проте цілі досягнуті лише частково. Потрібні коригувальні заходи та перерозподіл ресурсів.	Маркетингова діяльність є дуже ефективною, проте необхідні превентивні заходи та підвищення нормативів.	Маркетингова діяльність є ефективною, проте потребує невеликих коригувань.

Джерело: розраховано автором за [32-40]

Отже, можна зробити висновок, що система збалансованих показників (СЗП) у маркетинговій діяльності сприяє впорядкуванню процесів як оперативного, так і стратегічного планування. Вона надає керівництву підприємства комплексне уявлення про функціонування маркетингової системи, забезпечує всім учасникам стратегії чітке розуміння її цілей та допомагає структурувати великий масив даних, отриманих із різних інформаційних джерел. Реалізуючи оперативні цілі, компанія поступово наближається до досягнення стратегічних завдань, що є основою механізму управління результативністю маркетингової діяльності.

Основним викликом у впровадженні СЗП у маркетингу є складність визначення показників оцінювання. Проте, незважаючи на це, система залишається ефективним інструментом реалізації стратегії, що сприяє довгостроковому розвитку компанії. Запропонована методика управління результативністю маркетингової діяльності може бути використана підприємствами кондитерської галузі як основа.

ВИСНОВКИ

Виходячи з результатів проведеного дослідження, можна зробити основні висновки, які показують значущість управління результативністю маркетингової діяльності для успішного розвитку підприємства в сучасних непростих умовах конкурентного ринку:

1. Визначено основну роль маркетингу як інтегруючого елемента, який є ключовим зв'язком для забезпечення міжфункціональної координації в управлінській системі підприємства в умовах сучасної економіки. Кожне підприємство зацікавлене в ефективному управлінні маркетинговою діяльністю, оскільки ключові завдання управління підприємством значною мірою залежать від маркетингової роботи на ринку. Цілі маркетингу мають бути безумовно узгоджені з загальнофірмовими цілями та завданнями. Результат маркетингової діяльності полягає в досягненні цих цілей через реалізацію маркетингових функцій. Маркетинг значною мірою визначає роботу інших підрозділів компанії, оскільки його функції впливають на різні сфери діяльності підприємства, що, в свою чергу, сприяє покращенню результативності маркетингової діяльності.

2. Проаналізовано різні підходи до визначення поняття "результативність маркетингу", що дозволило виявити суттєві відмінності від "ефективності" маркетингу та підкреслити неоднозначність цих термінів. Результативність означає досягнення поставлених цілей, не зважаючи на методи та витрати. Натомість ефективність зосереджена на економії ресурсів і досягненні мети з мінімальними витратами. Також проведено термінологічний аналіз поняття «результативність». Оцінка результативності маркетингу дозволяє виявити можливості та напрями розвитку підприємства, а також вказує на потребу створення нових продуктів та потреб, що сприяє диверсифікації та покращенню взаємодії між учасниками управлінського та виробничого процесів. В рамках термінологічного аналізу запропоновано авторське визначення терміна «результативність маркетингу» — це рівень

виконання маркетингових функцій, спрямованих на досягнення стратегічних цілей підприємства.

3. Систематизовано основні показники та цілі маркетингової діяльності відповідно до конкретних бізнес-орієнтацій. В залежності від цілей підприємства визначається його бізнес-орієнтація (стратегія розвитку, що визначає напрямок функціонування капіталу та досягнення цілей). Маркетингова діяльність повинна відповідати розвитку бізнесу та його цілям. Виділяють три основні бізнес-орієнтації: “Product out”, “Market in” та “Invest in”. Виділено ключові стратегічні цілі для кожної бізнес-орієнтації. Для “Product out”: підвищення прибутку, продажу, ефективності просування та збуту, рентабельності, зміни частки ринку, налагодження відносин з клієнтами. Для “Market in”: підвищення ефективності та рентабельності продажів, збільшення вартості нематеріальних активів, капіталізації, конкурентної позиції та лояльності споживачів. Для “Invest in”: збільшення вартості бренду, поліпшення фінансових показників, інвестиційної привабливості та кадрового рівня.

4. Розроблено систему показників результативності маркетингової діяльності на основі СЗП з урахуванням бізнес-орієнтації. Для “Product out” визначено перспективи: продукт, просування, дистрибуція, стосунки з клієнтами. Для “Market in” — капіталізація, нематеріальні активи, ефективність, конкурентоспроможність. Для “Invest in” — інвестиційна привабливість, вартість бізнесу, фінансовий стан, персонал. Представлено модель, що відображає зв'язок функцій, цілей і бізнес-орієнтацій для оцінки та підвищення результативності маркетингу.

5. Для визначення факторів, що потребують розробки методики управління результативністю маркетингу, проведено дослідження кондитерських компаній України. Сегментовано підприємства за рівнем стратегічних цілей, виділено три сегменти, що відповідають бізнес-орієнтаціям “Product out”, “Market in”, “Invest in”. Дослідження підтвердило необхідність розробки методичних підходів до оцінки результативності

маркетингу, що дозволить переорієнтувати стратегію підприємств із “Product out” на більш прогресивні концепції. Виявлено фактори, що зумовлюють потребу в методиці: недофінансування маркетингу, конкуренція з іноземними фірмами, імпортозаміщення, низька конкурентоспроможність, політична та економічна нестабільність, поганий інвестиційний клімат, високі ризики та відсутність підтримки від керівництва.

6. Проаналізовано методичні підходи до управління маркетинговою діяльністю та уточнено понятійний апарат. Управління маркетингом – складний процес, що вимагає ресурсів і спрямований на узгодження дій співробітників підприємства для досягнення організаційних цілей через вирішення проблем споживачів. Виявлено основні проблеми: недорозуміння суті маркетингу, відсутність ринкової мотивації, психологічні бар'єри, монополізація ринків, брак кваліфікованих кадрів, тіньова економіка та недостатнє фінансування маркетингу.

7. Запропоновано методику керування результативністю маркетингової діяльності на основі системи збалансованих показників для конкретної бізнес-орієнтації компанії. Методика включає етапи: визначення цілей впровадження, аналіз маркетингової діяльності, визначення бізнес-орієнтації, стратегічних цілей, формування бази даних показників, розробка СЗП маркетингової діяльності, розрахунок інтегрального показника, оцінка результативності та рекомендації для підвищення результативності маркетингу.

8. Проведено всебічний аналіз поточного стану кондитерської галузі України. Кондитерська промисловість є однією з ключових для економіки країни, спрямованою на забезпечення населення якісними харчовими продуктами в необхідних обсягах і асортименті для формування збалансованого раціону.

9. Розроблено та обґрунтовано заходи для управління результативністю маркетингової діяльності підприємств кондитерської промисловості. Під час маркетингового дослідження споживачів

кондитерських виробів в Україні виявлено низку проблем: висока конкуренція з боку іноземних виробників, недостатня кваліфікація персоналу, знос обладнання, низька конкурентоспроможність продукції, слабка державна підтримка вітчизняних виробників, високі ціни на сировину, зниження чисельності населення та слабо розвинута маркетингова система на підприємствах. Запропоновано методику управління результативністю маркетингової діяльності на основі системи збалансованих показників для ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Roshen». Згідно з матрицею пріоритетних цілей, для підприємства визначена бізнес-орієнтація «Product out», а також виділено перспективи для побудови СЗП маркетингової діяльності: продукт, просування, відносини з клієнтами, дистрибуція. Розраховано інтегральний показник результативності маркетингової діяльності та надано рекомендації щодо її підвищення.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Котлер Ф., Катарджая Г., Сетьяван Ї. Маркетинг 4.0. Від традиційного до цифрового. КМ-БУКС. 2021. 224 с.
2. Котлер Ф. Маркетинг від А до Я. 80 концепцій, які має знати кожен менеджер. Київ: Альпіна Паблішер Україна, 2021. 252 с.
3. Пасько М. І. Економіко-філософські основи управління маркетинговою діяльністю підприємства. *Бізнес Інформ*, 2020. №1. С.373–382. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-1-373-382>
4. Соболева-Терещенко О. А., Антонова В. О. Оцінка ефективності маркетингової діяльності в контексті розбудови програм лояльності покупців. *Ефективна економіка*, 2019. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7058>
5. Миколайчук І.П. Методичний підхід до оцінювання ефективності процесу управління персоналом підприємства на засадах збалансованої системи показників. *Вісник ХНТУ*, 2019, №3(70). URL: <https://www.academia.edu/80895132/>
6. Самуляк В.Ю., Лебідь Т.В. Методика оцінювання розвитку підприємства на підставі збалансованої системи показників. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, 2011, Т.1, №10(49), с. 34–36. URL: <https://journals.uran.ua/eejet/article/view/2459>
7. Dovhan Yu. Competitive advantages of enterprises and strategies for their development: *тези доповідей IX Ukrainian-Polish Scientific Dialogues*, Khmelnytskyi, 20-23 October 2021. Khmelnytskyi, 2021. P.60-63. URL: <https://sel.vtei.edu.ua/repository/g.php?fname=27390.pdf>
8. Багорка М. О., Кадирус І. Г., Миронова О. О. Організація збутової діяльності та системи маркетингових досліджень на підприємстві. *Бізнес-навігатор*. 2022. №2. С.54–61. URL: http://business-navigator.ks.ua/journals/2022/69_2022/9.pdf.

9. Травінська С., Дерун І., Михальська О. Застосування збалансованої системи показників у стратегічному управлінні підприємством. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. Том 4(51). С. 109-115. URL: https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/download/4103/3884/18875?utm_source=chatgpt.com
10. Совершенна І.О., Остролуцький О.О. Маркетингові стратегії конкуренції: аналіз сучасних концепцій. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2020. №1. URL: <http://bit.ly/2wTsuW9>
11. Павлов К. В., Лялюк А. М., Павлова О. М. Маркетинг: теорія і практика: *Підручник*. Луцьк: Друкарня «Волиньполіграф», 2022. 408 с. URL: https://duikt.edu.ua/uploads/l_99_69349385.pdf
12. Бутенко В., Тоюнда А. Формування маркетингової стратегії підприємства. *Підприємництво та інновації*. 2022. № 24. С. 61–67. URL: <http://ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/521/507>.
13. Бовкун О. А. Концептуальні основи стратегічного планування маркетингової діяльності суб'єктів господарювання. *Бізнес-навігатор*. 2019. No 1. С. 54–58. URL: http://www.business-navigator.ks.ua/journals/2019/50_2019/12.pdf.
14. Tanasiichuk A. M., Kovalchuk S., Hromova O., Hryhorenko I., Fedortsova O. Evaluation of the Convergence of International Markets for Agricultural Enterprises of Ukraine under International Diversification Conditions. *European Journal of Sustainable Development*. 2020. Vol. 9. No 2. P. 467-487. URL: <https://sel.vtei.edu.ua/repository/g.php?fname=26576.pdf>.
15. Дарчук В.Г. Аналіз та планування маркетингової діяльності. *Навчальний посібник*. Київ: ДУТ, 2019. 146 с. URL: http://www.dut.edu.ua/uploads/l_796_67558907.pdf
16. Крикавський Є.В., Третьякова Л.І., Косар Н.С. Стратегічний маркетинг: *Навчальний посіб.* Нац. ун-т «Львів. політехніка». Л.: Вид-во Львівської політехніки, 2012. 255 с.

17. Руденко О., Сергієнко О. Сучасні підходи до маркетингової товарної політики, рекламного креативу, мерчандайзингу як запорука ефективного менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2021. №32. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/786/753>.
18. Виноградова О. В., Крижко О.В. «Маркетинговий менеджмент». ч.2. «Організація офісної діяльності». *Навчальний посібник*. Київ: ДУТ, 2018. 137 с.- URL: http://www.dut.edu.ua/uploads/1_1702_36465668.pdf
19. Храбатин О.І., Яворська Л.В. Маркетинг: *Навчальний посібник*. Київ: 2014. 284 с. URL: http://umo.edu.ua/images/content/depozitar/navichki_pracevlasht/marketing.pdf
20. Поліщук І. І., Гончар О. І., Довгань Ю. В. Особливості моніторингу зовнішнього середовища на засадах маркетингового аналізу. *Scientific Letters of Academic Society of Michal Baludansky*. 2020. Vol. 8. №4. С. 60-63. URL: <https://sel.vtei.edu.ua/repository/g.php?fname=26366.pdf>.
21. Лісений Є., Данилейко Є. Сучасні методи реклами продукції як інструменти маркетингу на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2021. № 32. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/800/767>.
22. Зеліч В. В., Матвєєва М. П., Гнилоскурєнко М. С. Система маркетингового стратегічного менеджменту управління діяльністю підприємства та аналіз її ефективності. *Ефективна економіка*. 2021. №10. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2021/95.pdf.
23. Гуріна Н., Бєстюк А. Формування маркетингової політики підприємства як основа вдосконалення системи збуту. *Економіка та суспільство*. 2021. № 31. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/675/648>.
24. Офіційний сайт ПрАТ «Roshen» URL: <https://www.roshen.com/ua>
25. Аналіз ринку кондитерських виробів України. Pro-Consulting. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-konditerskih-izdelij-v-ukraine-2024-god>
26. Бочко О.Ю., Балик У.О., Карпій О.П. Дослідження ринку кондитерських виробів: вплив пандемії та війни. *The actual problems of regional economy*

- development. No. 2(18). P. 264–273. URL: <https://journals.pnu.edu.ua/index.php/aprde/article/view/6124>
27. Чмут А.В., Чмут О.О. Сучасні виклики менеджменту в умовах VUCA – світу. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки. 2023. Вип. 47. С. 47–52. URL: <http://ekhsuir.kspu.edu/123456789/17776>
28. Чмут А., Ушкаренко Ю. Стан та особливості розвитку підприємств переробної промисловості Херсонської області. Економіка та суспільство. 2021. № 32. URL: <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/853>
29. Gonchar O., Polishchuk I., Khachatryan V., Ostapchuk O., Bitiy A., Gvozdecka I. Marketing Provision Of Realization Of Entrepreneurship Potential As The Basis Of Enterprise`s Competitiveness. Advanced computer information technologies : 10th International Conference, Deggendorf, Germany, 16-18 Sept., 2020. Deggendorf, Germany, 2020. P. 647-650. URL: <https://sel.vtei.edu.ua/repository/g.php?fname=29064.pdf>.
30. Остряніна С.В., Бердиченко І.О. Управління маркетинговою діяльністю підприємства в умовах постійно змінного макросередовища. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. Том 31 (70). № 3, 2020. С. 184-189.
31. Дарчук В.Г., Литвинова О. В., Одношов В.Ю. Основні дефініції розвитку стратегії просування. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2021. №1
32. Ринок кондитерських виробів: продукція повинна бути і смачною, і достойною Instagram. URL: <https://harch.tech/2023/04/12/rynok-kondyterskyh-vyrobiv-produkcia-povynna-buty-i-smachnou-i-dostojmou-instagram/>
33. Турчин Л.Я. Основні елементи маркетингової діяльності підприємств: концепція розвитку в нестабільних ринкових умовах. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020, № 4, Том 3. 163-169 с.
34. Сорокіна А.М. Тенденції розвитку сучасної кондитерської галузі України. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2023 URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2023-7-04-15/2023-7-04-15>

35. Payne A., Christopher M., Peck H. Relationship Marketing for Competitive Advantage: Winning and Keeping Customers. Butterworth Heinemann: Oxford. URL: https://www.ellgeo.co.uk/marketingconsultancy?gad_source=1&gclid=CjwKCAjwi_exBhA8EiwA_kU1Mg2AjoIX8pLP8T80dNVbxkeSmeLd14Yo00F7PvpDGicjERctfk9TRoCjHwQAvD_BwE

36. Буга Н., Пелехацький Д. Перспективи використання інноваційних технологій в маркетинговій діяльності підприємства. Економіка та суспільство. 2022. №42. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1654/1591>.

37. Олійник, Т., Іванова, М. (2024). Розвиток ритейлу в Україні. *Молодий вчений*, 1 (125), 126-129. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2024-1-125-1>

38. Одарченко Д.М., Сподар К.В., Карбівнича Т.В., Соколова Є.Б. Торговельні мережі: навч. посібник. – Х.: ХДУХТ, 2019. 113 с. URL: https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/8587/1/Navch_posib_Torgovelni_merezhi_2019.pdf

39. Бшарат Н. Сучасний стан та тенденції розвитку потенціалу конкурентоспроможності торговельних підприємств України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 18. С. 62–69. DOI: 10.32702/2306.6814.2019.18.62

40. Загородна О., Серединська В. Бізнес-процеси підприємства: сутність та класифікація. Actual problems of the theory and practice of accounting, auditing, analysis and taxation in Ukraine: current state and development prospects: materials of Intern. scient.-pract. confer., December 14, 2016. (SAEUP, KamianetsPodilskyi). – Ternopil : Krok, 2016. С. 125-127

41. Офіційний сайт державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

42. Євтушенко Н.О., Дрокіна Н.І., Савенко Н.В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект. «Економічний простір»: Збірник наукових праць. Дніпро: ПДАБА, 2020. №156. URL: <http://www.eprostir.dp.ua/>