

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА**

КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: «МАРКЕТИНГ ПАРТНЕРСЬКИХ ВІДНОСИН ЯК ФАКТОР
ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ
ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ B2B»**

на здобуття освітнього ступеня магістра
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*

Іван МИШИНСЬКИЙ

(підпис)

Виконав:

здобувач вищої освіти гр. МРДМ-61

Іван МИШИНСЬКИЙ

Керівник:

доктор економічних наук, професор

Олена ВІНОГРАДОВА

Рецензент:

доктор економічних наук, професор

Тетяна КАПЕЛЮШНА

Київ 2025

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва

Кафедра	маркетингу
Ступінь вищої освіти	«Магістр»
Спеціальність	075 «Маркетинг»
Освітньо-професійна програма	«Маркетинг»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри маркетингу
_____ Олена ВІНОГРАДОВА
«___» _____ 2025 року

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

Мишинського Івана Володимировича

1. Тема кваліфікаційної роботи: _____ «Маркетинг партнерських відносин як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку B2B»
керівник кваліфікаційної роботи _____ Олена ВІНОГРАДОВА, д.е.н., проф.
затверджені наказом Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій від _____ «30» жовтня 2025 року № 467
2. Строк подання кваліфікаційної роботи _____ 15 грудня 2025 р.
3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: _____ законодавчі та нормативні акти України; офіційні дані Державної служби статистики України; нормативні документи, що регулюють діяльність підприємств; наукова та навчальна література; періодичні видання.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
1) Теоретичні аспекти концепції маркетингу партнерських відносин
2) Аналіз та оцінка ринку кондитерських виробів
3) Напрямки впровадження інструментів маркетингу партнерських відносин
5. Перелік ілюстративного матеріалу: презентація
6. Дата видачі завдання _____ 30.10.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи, обґрунтування актуальності та практичної значущості обраної теми. Аналіз літературних джерел.	01.09.2025- 29.10.2025
2.	Розробка плану дослідження. Підготовка основної частини кваліфікаційної роботи.	30.10.2025 - 06.12.2025
3.	Формулювання висновків та пропозицій. Систематизація джерел, які було використано під час дослідження. Загальне оформлення роботи.	08.12.2025 - 14.12.2025
4.	Перевірка кваліфікаційної роботи на плагіат	15.12.2025- 19.12.2025
5.	Попередній захист кваліфікаційної роботи на кафедрі	22.12.2025- 26.12.2025
6.	Підготовка виступу та формування ілюстративного матеріалу	20.12.2025 - 11.01.2026
7.	Подання роботи до Екзаменаційної комісії	12.01.2026 - 16.01.2026
8.	Захист магістерської кваліфікаційної роботи	19.01.2026 - 22.01.2026

Здобувач вищої освіти _____ Іван МИШИНСЬКИЙ

Керівник кваліфікаційної роботи _____ Олена ВІНОГРАДОВА

РЕФЕРАТ

Текстова частина кваліфікаційної роботи на здобуття освітнього ступеня магістра: 86 стор., 12 табл., 25 рис., 65 джерел.

Мета роботи - теоретичне обґрунтування та надання практичних рекомендацій щодо вдосконалення маркетингу партнерських відносин як фактору підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку B2B.

Об'єкт дослідження - процес формування та реалізації маркетингу партнерських відносин як фактору підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку B2B.

Предмет дослідження - теоретико-методичні та організаційно-практичні засади удосконалення маркетингу партнерських відносин як фактору підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку B2B.

Короткий зміст роботи: У роботі розглянуто теоретичні аспекти концепції маркетингу партнерських відносин. Систематизовано визначення маркетингу взаємовідносин вчених за різними науковими школами маркетингу. Проілюстровано вживання терміну «маркетинг взаємовідносин» та перехід від концепції обміну до концепції взаємовідносин. Запропоновано власне тлумачення термінів «маркетинг взаємовідносин» та «маркетинг взаємодії». Обґрунтовано подібності та відмінності маркетингу на B2B та B2C ринках. Проведений аналіз стану українського ринку кондитерських виробів – його структуру, розвиток, ключових гравців. Проведено дослідження взаємодії партнерів на ринку кондитерської промисловості на прикладі компанії «ТОРГІВЕЛЬНИЙ БУДИНОК «КОНТІ», яка відома довготривалими та взаємовигідними відносинами з партнерами. Здійснено PEST-аналіз кондитерської галузі. Побудовано ланцюжок взаємодії партнерів на ринку кондитерської промисловості. Наведено характеристику взаємодії на етапах створення цінності на ринку кондитерської промисловості. Визначено та ранжировано за рівнем значимості основні критерії вибору компанії-постачальника. Отримано результати оцінювання клієнтами чинної системи лояльності підприємства та пріоритетності у виборі продукції з виокремленням ключових чинників. На основі аналізу результатів дослідження встановлено широкий спектр вимог і очікувань покупців, що формують конкурентну позицію підприємства на ринку та ключові проблеми у взаємодії підприємства з партнерами. Обґрунтовано загальні заходи щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства шляхом застосування інструментів маркетингу взаємодії та здійснено розподіл відповідальних осіб за запропонованими заходами. Побудовано алгоритм поетапної оцінки партнерів, що дає змогу мінімізувати ризики та підвищити ефективність діяльності компанії та надано характеристику його етапів. Запропоновано систему взаємодії компанії «КОНТІ» із зовнішнім середовищем з використанням маркетингу партнерських відносин. Обґрунтовано способи реагування компанії на поведінку клієнтів. Систематизовано чинники, що впливають на побудову відносин партнерів. Наведено моделі побудови проектних партнерських відносин: виробник-постачальник-клієнт; виробник-клієнт-клієнт та виробник-клієнт. Визначено ролі та відповідальність учасників у проекті створення печива для компанії «КОНТІ»..

КЛЮЧОВІ СЛОВА: *МАРКЕТИНГ, МАРКЕТИНГ ПАРТНЕРСЬКИХ ВІДНОСИН, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА, ІНСТРУМЕНТИ МАРКЕТИНГУ, РИНОК B2B, КОНЦЕПЦІЯ МАРКЕТИНГУ ПАРТНЕРСЬКИХ ВІДНОСИН, ПОВЕДІНКА СПОЖИВАЧІВ.*

ABSTRACT

The text body of the Master's qualification paper: 86 pages, 12 tables, 25 figures, 65 sources.

The aim of the work is the theoretical justification and development of practical recommendations for improving relationship marketing as a factor in increasing the enterprise's competitiveness in the B2B market.

The object of the study is the process of forming and implementing relationship marketing as a factor in increasing the enterprise's competitiveness in the B2B market.

The subject of the study consists of theoretical, methodological, organizational, and practical foundations for improving relationship marketing as a factor in increasing the enterprise's competitiveness in the B2B market.

Summary of the work: The paper examines the theoretical aspects of the relationship marketing concept. Definitions of relationship marketing provided by scholars from various marketing schools are systematized. The use of the term "relationship marketing" and the transition from the exchange concept to the relationship concept are illustrated. The author proposes an original interpretation of the terms "relationship marketing" and "interaction marketing." Similarities and differences between marketing in B2B and B2C markets are substantiated. An analysis of the Ukrainian confectionery market—its structure, development, and key players—is conducted. A study of partner interaction in the confectionery industry is performed using the case of "TRADING HOUSE "KONTI," a company known for its long-term and mutually beneficial partnerships. A PEST analysis of the confectionery industry is provided. A partner interaction chain in the confectionery market is constructed, and the characteristics of interaction at the stages of value creation are described. The main criteria for selecting a supplier company are identified and ranked by significance. The results of customer evaluations regarding the enterprise's current loyalty system and product choice priorities are obtained, highlighting key influencing factors. Based on the research findings, a wide range of buyer requirements and expectations that shape the enterprise's competitive position and key problems in partner interaction are identified. General measures to improve the enterprise's competitiveness through the use of interaction marketing tools are substantiated, and responsibilities for the proposed measures are allocated. A step-by-step partner assessment algorithm is developed to minimize risks and increase operational efficiency, including a description of its stages. A system for "KONTI"'s interaction with the external environment using relationship marketing is proposed. Methods for the company's response to customer behavior are substantiated. Factors influencing the building of partner relationships are systematized. Models for building project-based partnerships are presented: manufacturer-supplier-client; manufacturer-client-client; and manufacturer-client. The roles and responsibilities of participants in a cookie development project for "KONTI" are defined..

KEYWORDS: *MARKETING, RELATIONSHIP MARKETING, ENTERPRISE COMPETITIVENESS, MARKETING TOOLS, B2B MARKET, RELATIONSHIP MARKETING CONCEPT, CONSUMER BEHAVIOR.*

ЗМІСТ

ВСТУП.....	67
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КОНЦЕПЦІЇ МАРКЕТИНГУ ПАРТНЕРСЬКИХ ВІДНОСИН	11
1.1. Становлення концепції маркетингу партнерських відносин.....	11
1.2. Особливості ринку B2B як основи ведення бізнесу.....	22
1.3. Вплив маркетингу партнерських відносин на підвищення конкурентоспроможності.....	29
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА РИНКУ КОНДИТЕРСЬКИХ ВИРОБІВ.....	34
2.1. Аналіз сучасного стану ринку кондитерських виробів.....	34
2.2. Аналіз взаємодії підприємств на ринку кондитерських виробів.....	45
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ВПРОВАДЖЕННЯ ІНСТРУМЕНТІВ МАРКЕТИНГУ ПАРТНЕРСЬКИХ ВІДНОСИН	58
3.1. Підходи щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства...	58
3.2. Розробка системи взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем з використанням маркетингу партнерських відносин.....	68
ВИСНОВКИ	78
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ	81

ВСТУП

Актуальність дослідження. У сучасних реаліях взаємодія виробників з партнерами ускладняється через різні чинники: підвищення рівня конкуренції у різних сферах діяльності, що формує вигідніші пропозиції на ринку, і навіть високих витрат за пошук нових постачальників і клієнтів, наявності завищених вимог і запитів до виробника та багатьох інших причин. Ведення довгострокових договірних відносин на основі партнерства є важливим елементом формування ефективної діяльності підприємства, за рахунок чого кожен партнер у процесі взаємодії може виконувати власні цілі та завдання, набувати вигоди та отримувати прибуток при спільному створенні цінності. Ця модель відображена у концепції маркетингу партнерських відносин. Незважаючи на часте використання даного терміну у практичній діяльності, досі вчені не дійшли однозначного розуміння визначення концепції, і на кого вона спрямована. Крім цього, все більш складним завданням є утримання клієнтської бази, яка спрощується за рахунок побудови індивідуальних відносин та довгострокової взаємодії, що дозволяє розглядати відносини як один із ресурсів підприємства, нарівні з фінансовими, матеріальними та іншими видами ресурсів. Зазначений підхід підводить підприємства до розгляду впровадження концепції маркетингу взаємодії у бізнес-процеси та спільного формування цінності, за рахунок чого вони можуть підвищувати свою конкурентоспроможність на ринку. Все це зумовлює актуальність теми кваліфікаційної роботи.

Дослідження питань маркетингу партнерських відносин потребує уважного вивчення сучасних науково-практичних розробок у галузі економіки, менеджменту, маркетингу, маркетингової діяльності. У науковій літературі питаннями маркетингу партнерських відносин як фактору підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку B2B займалися такі зарубіжні та вітчизняні вчені, як Армстронг Г., Ареф'єва О.В., Бойчук І.В., Борисенко О.С., Брижань К.О., Бреус С., Бутенко Н., Бочко О.Ю., Виноградова О.В.,

Вербівська Л.В., Гальченко В.І., Головчук Ю.О., Гужавіна І.В., Дарчук В.Г., Діченко А.Л., Дмитрієв І.А., Душенко О.А., Дибчук ЛВ., Денисенко М., Дергалюк Б.В., Журенко О.В., Железняк К.Л., Задоя О.А., Закревський А.В., Зось-Кіор М.В., Кожушко П., Котлер Ф., Кузьмін О., Кирчата І.М., Ларіна Я.С., Луцій К.М., Литюк Д. С., Магдич А.С., Ніколаєнко І.В., Новіков А.М., Недопако Н.М., Одінцова О., Отрок М.В., Портер М., Проскурніна Н.В., Петропавловська С.Є., Раздорожна Д.Д., Садовська І.І., Сорокіна А.М., Суханова А., Фісун Ю.В., Ханенко М., Цибко Н., Чмут А.В., Шафалюк О.К., Шульга М., Шишковський С., Шершенюк О.М. та ін. Аналіз наукової літератури показав, що закордонні та вітчизні вчені ведуть постійний пошук шляхів застосування маркетингу партнерських відносин як чиннику підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку B2B..

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування та надання практичних рекомендацій щодо вдосконалення маркетингу партнерських відносин як фактору підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку B2B.

Згідно з метою роботи було встановлено наступні **завдання**:

- розглянути становлення концепції маркетингу партнерських відносин;
- визначити особливості ринку B2B як основи ведення бізнесу;
- виокремити вплив маркетингу партнерських відносин на підвищення конкурентоспроможності;
- провести аналіз сучасного стану ринку кондитерських виробів;
- проаналізувати взаємодію підприємств на ринку кондитерських виробів;
- запропонувати підходи щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- розробити систему взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем з використанням маркетингу партнерських відносин.

Об'єктом дослідження є процес формування та реалізації маркетингу партнерських відносин як фактору підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку B2B.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та організаційно-практичні засади удосконалення маркетингу партнерських відносин як фактору підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку B2B.

Практичне значення одержаних результатів. Практичним використанням одержаних результатів може стати застосування вдосконалених заходів щодо маркетингу партнерських відносин як фактору підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку B2B.

Методи дослідження. Для вирішення завдань дослідження застосовано комплекс загальнонаукових, економіко-статистичних та спеціальних маркетингових методів, а саме: аналіз та синтез, систематизація, дедукція та індукція; контент-аналіз, порівняльний аналіз, класифікація; дослідження різних наукових шкіл та моделей оцінки ефективності, порівняння підходів щодо маркетингу партнерських відносин; абстрагування, моделювання, історичний та логічний методи; проведено PEST-аналіз кондитерської галузі.

Інформаційною базою роботи стали публікації провідних вітчизняних і зарубіжних науковців з маркетингу, конкуренції підприємства, матеріали наукових, практичних конференцій, періодичні видання, результати дослідно-аналітичних, академічних та прикладних розробок з удосконалення маркетингу партнерських відносин як фактору підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку B2B.

Наукові результати дослідження полягають у такому: систематизовано визначення маркетингу взаємовідносин різними школами; ілюстровано перехід від концепції обміну до концепції взаємовідносин. запропоновано власне тлумачення термінів «маркетинг взаємовідносин»; «маркетинг взаємодії», «взаємодія на ринку B2B». Обґрунтовано подібності та відмінності маркетингу на B2B та B2C ринках. Систематизовано ланцюжок взаємодії партнерів на ринку кондитерської промисловості. Визначено етапи

ланцюжка створення цінності. Розглянуто розриви у ланцюжку взаємодії партнерів. Проведено дослідження із застосуванням методів опитування, спостереження та інтерв'ювання. Систематизовано критерії закупівлі покупцями кондитерської продукції. Запропоновано заходи щодо: запровадження маркетингу внутрішньокорпоративних відносин; поетапної оцінки партнерів компанії; формування бази (портфеля) партнерів; опрацювання проблемних ситуацій на основі ситуаційного аналізу; створення особистого кабінету партнера на сайті компанії. Наведено алгоритм поетапної системи оцінювання партнера. Визначено вплив підвищення ціни на сировину та на кінцеву ціну. Систематизовано категорії покупців під час побудови відносин із постачальником. Обґрунтовано способи реагування компанії на поведінку клієнтів. Систематизовано чинники, що впливають на побудову відносин партнерів. Наведено моделі побудови проектних партнерських відносин: виробник-постачальник-клієнт; виробник-клієнт-клієнт та виробник-клієнт.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, переліку посилань.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КОНЦЕПЦІЇ МАРКЕТИНГУ ПАРТНЕРСЬКИХ ВІДНОСИН

1.1. Становлення концепції маркетингу партнерських відносин

Збут як процес є крайньою ланкою як у ланцюжку доведення товару до споживача, так і в ланцюжку формування доданої вартості та цінності. Виходячи з цього, збутова діяльність представляється як один з найважливіших елементів, що функціонують в умовах невизначеності та непередбачуваності.

Одне з головних завдань бізнесу сьогодні – оперативно адаптуватися під поточні зміни ринку за умов високого рівня конкуренції, зуміти піднести клієнту товар на максимально вигідних умовах із довгостроковою перспективою збереження відносин. У зв'язку з цим, учасники цього процесу зацікавлені в оперативному та своєчасному реагуванні на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Компанії переорієнтуються з короткострокової роботи з партнером на довгострокову, формуючи та враховуючи вигоди обох сторін взаємовідносин. Ці зміни наштовхують бізнес-одиниці на переорієнтацію їхньої стратегії на маркетинг партнерських відносин.

Сьогодні сучасний споживач як на ринку B2B, так і на ринку B2C перейшов від пасивного отримання інформації до активного її пошуку. Внаслідок розвитку комунікацій, а також прозорості, широти та відкритості інформації, покупець має всі можливості добре знати ринок і чудово орієнтуватися в ньому. Відповідно, це зробило його досить пильним та вибіркоким до підбору товару чи послуги, що змушує постачальника уважніше ставитися до кожного клієнта, застосовуючи індивідуальний підхід до взаємодії з ним. Вплив, який сьогодні потенційний споживач може вплинути на процеси та результати діяльності підприємств, стає дедалі сильнішим.

Також дедалі більше зростаючий рівень конкуренції на ринку сприяє уніфікації та стандартизації запропонованих товарів та послуг, що веде до однаковості прийнятих маркетингових рішень. Наслідком виникнення цієї ситуації є перехід продавців до стратегії утримання покупців шляхом розвитку клієнтоорієнтованого підходу, індивідуалізації відносин із нею і з партнерами на довгострокову перспективу, з допомогою чого організація підвищує свою конкурентоспроможність над ринком.

Концепція маркетингу взаємодії спрямовує бачення всіх учасників угоди виникнення спільних вигод, що зумовлює збільшення цінності реалізованого товару їм. Під основною ідеєю аналізованої концепції розуміється наявність об'єкта управління як відносин і комунікацій між продавцем і покупцем, тобто. сторін, що у процесі купівлі-продажу.

Задане поняття вперше було застосовано Л. Беррі у 1983 р., який визначив маркетинг партнерських відносин як процес залучення, збереження та зміцнення відносин із клієнтом. Пізніше, у 1985 р. Б. Джексон використав це поняття в контексті бізнес-для-бізнесу [1].

Початок активної дослідницької діяльності цієї концепції було покладено з кінця 1970-х років. Вченими було проведено вивчення довгострокових міжфірмових взаємин на промислових ринках. У цей же час у Європі проектом дослідження проблеми промислового маркетингу та закупівель займалася група IMP (The Industrial Marketing and Purchasing Group – Група промислового маркетингу та закупівель), діяльність з якої тривала кілька десятиліть.

З 1994 р. з'являється розширене трактування терміна «маркетинг партнерських відносин» (далі за текстом МПВ), що має відношення до всіх маркетингових заходів, спрямованих на встановлення, розвиток та підтримку ефективного товарообміну. Вона відбито у роботах таких авторів, як: Д. Балантайн, Е. Гуммессон, Р. Морган, Ш. Хант. На сьогоднішній день існують чотири школи, які займаються дослідженням концепції маркетингу взаємин (табл. 1.1) [1-13].

На нашу думку, неможливо розглядати партнерські відносини з одним лише споживачем через те, що початок створення товару починається не з самого виробника, а з постачальника сировини, матеріалів та послуг. Товар не завжди може легко переміститися від виробника до замовника – потрібна логістика. Тобто маркетинг партнерських відносин включає безліч суб'єктів ринку. Таким чином, найбільш привабливою системою побудови МПВ належить Скандинавська школа.

З кінця XX ст. маркетинг взаємин міцно закріпився серед найбільш актуальних тем практичного та теоретичного розвитку маркетингу. Проаналізовані Д. Іганом взаємовідносини у сфері маркетингу розкрили вплив взаємовідносин на сучасні маркетингові стратегії та практику маркетингу у сучасному бізнес-середовищі [2]. Крім того, слід зазначити, що, незважаючи на значний внесок вчених у дослідження та розробку зазначеної проблеми, дана тема і досі залишається дискусійною, що говорить про відсутність однозначного розуміння «маркетингу партнерських відносин» [3]. Наприклад, ряд авторів з прикладу сфери послуг показали позитивний вплив концепції маркетингу партнерських відносин, і запропонував категорію життєвого циклу відносин із клієнтом. Основною функцією маркетингу взаємовідносин було виділено пошук, формування, підтримка, зміцнення, а при необхідності і переривання взаємовідносин з покупцями та іншими зацікавленими у роботі підприємства суб'єктами ринку [4]. Я. Гордоном маркетинг взаємодії визначається як постійний процес визначення та створення нових цінностей за безпосередньої участі покупця, а після – спільного отримання та розподілу вигод від отриманого результату між учасниками даних відносин [11]. Ф. Котлер визначив маркетинг взаємовідносин у вигляді практики побудови довгострокових взаємовигідних відносин із ключовими контрагентами, що взаємодіють на ринку: споживачами, постачальниками, дистриб'юторами з метою встановлення тривалих привілейованих відносин» [14].

Таблиця 1.1

Основні визначення маркетингу взаємовідносин різними школами

Наукова школа	Представники	Визначення МПВ	Твердження школи
Північно-американська школа	Р. Морган Ш. Хант	Маркетинг взаємовідносин відноситься до всіх маркетингових дій, спрямованих на встановлення, розвиток та підтримку успішних відносних обмінів.	Пропозиція розділити процес обміну, що тривало протікає, на ряд транзакцій з метою виділення об'єктів маркетингу взаємодії: відносини між виробниками та постачальниками товарів, на засадах своєчасності поставок та «повному якісному управлінні»; відносини між постачальниками послуг, що виникають між рекламними агенціями та компаніями, які представляють маркетингові послуги; стратегічні альянси конкурентів (технологічні, маркетингові та глобальні стратегічні альянси); відносини з некомерційними організаціями; відносини з урядовими установами всіх рівнів; довгострокові відносини з кінцевими споживачами; відносини з посередниками у каналах розподілу; відносини між функціональними відділами компанії; відносини між підприємством та її співробітниками (внутрішній маркетинг); відносини всередині фірми, що включають такі підрозділи як філії та стратегічні підрозділи. Ними доведено, що довіра та взаємні зобов'язання є основою розвитку успішних довгострокових відносин. За їхньою позицією, головна мета бізнесу – це покупець.
	J. Evans, R. Lasking, 1994	Маркетинг взаємовідносин як сконцентрований на споживачі підхід, за допомогою якого компанії прагнуть забезпечити довгострокові взаємини з перспективними та існуючими клієнтами.	
	A. Parvatiyar, J. Sheth, 2000	Маркетинг взаємовідносин як безперервний процес залучення до програм співробітництва та кооперування, але не всього спектру стейкхолдерів, а клієнтів (нинішніх кінцевих користувачів) для створення та посилення взаємної економічної цінності.	
	Я. Гордон, 2001	Маркетинг партнерських відносин як безперервний процес визначення та створення нових цінностей разом з індивідуальними покупцями, а потім спільного отримання та розподілу вигоди від цієї діяльності між учасниками взаємодії.	
Школа промислового маркетингу, базою для якої є дослідження групи IMP (The Industrial Marketing and Purchasing Group – Група промислового маркетингу та закупівель)	М. Бейкер, 2002	Маркетинг як процес, пов'язаний із встановленням взаємовигідних відносин обміну.	Групою IMP було запропоновано класифікацію основних факторів, що сприяють розвитку взаємовідносин, яка ґрунтується на аналізі трьох основних аспектів взаємовідносин: – соціальний аспект (кооперація, відданість взаємовідносинам, довіра, загальні цілі чи сумісність цілей, влада, конфлікти, рівень задоволеності взаємовідносинами та ін.); – економічний аспект (видатки на підтримку взаємовідносин, витрати на припинення відносин, інвестиції, загальний рівень транзакційних витрат та ін.); – технічний аспект (адаптації технічного характеру, інновації, спільні інновації, створення нових стандартів чи нового знання та ін.). Головним становищем цієї концепції є те, що по-справжньому цінними активами будь-якої компанії є не основні фонди, не продукція, не торгові марки, не інновації, не людські ресурси, а партнерські відносини. Саме вони знижують комерційні ризики, є запорукою довгого існування компанії та створюють умови для збільшення прибутків у довгостроковій перспективі. Ця школа схильється до думки про те, що під обміном між компаніями мається на увазі взаємодія між рівними партнерами, які здійснюють як фінансовий обмін та обмін товарами/послугами, так і інформаційний та соціальний обмін
	Ф. Вебстер	Маркетинг відносин - результат розвитку маркетингу, що відображає його сучасний стан, як наступний шабель після концепції соціально-орієнтованого маркетингу. У роботі «Зміна ролі маркетингу в корпорації» показується динаміка розвитку маркетингових взаємин великих компаній: від простих транзакцій – через повторювані транзакції, довгострокові взаємини, партнерства «покупець-продавець» – до формування стратегічних альянсів і мереж, що є методологічною базою вивчення нових підходів у промисловому маркетингу.	
	К. Меллер Д. Вілсон Л.-Г. Маттсон	Побудова взаємовідносин з клієнтом вимагає навичок та дій, що визначаються як маркетинг відносин. Маркетинг партнерських відносин у вузькому значенні дуже близький до традиційного підходу маркетингу-мікс, оскільки не зачіпає взаємодію в істинному значенні слова і не враховує мережеву природу ринку. Однак існують ширші підходи маркетингу відносин, які найбільше наближаються до погляду на взаємини.	

Продовження табл. 1.1

Наукова школа	Представники	Визначення МПВ	Твердження школи
Скандинавська школа	Е. Гуммессон	Маркетинг взаємин щось більше, ніж двосторонні взаємини продавця і покупця, швидше, він включає весь набір взаємин, зв'язків і взаємодій, які компанія (вірніше, її персонал або представники) здійснює в рамках своєї комерційної діяльності. Як альтернатива підходу маркетингу-мікс можна розглядати суть маркетингу послуг через взаємовідносини, мережі та взаємодію. Такий підхід називається маркетингом партнерських відносин. Маркетинг відносин створює нову парадигму. Маркетинг відносин підкреслює довгострокові взаємини співробітництва між виробником послуг та клієнтом та довгострокову прибутковість.	Виділено 30 типів взаємовідносин, об'єднаних в 4 групи, які взаємопов'язані і витікають один з одного, виступають навзаємовідносини, а зовнішньою оболонкою – є мегавзаємовідносини: класичні ринкові взаємини (між постачальником та споживачем); спеціальні ринкові взаємини, що розглядають взаємини у сфері послуг, включаючи проведення аналізу задоволеності клієнта; мегавзаємовідносини – взаємозв'язки, що лежать в основі ринкових відносин, що стосуються економіки та суспільства в цілому (мегаальянси, соціальні взаємини, ін.); нановідносини – внутрішньоорганізаційні взаємодії, що впливають на зовнішні взаємовідносини.
	К. Гренрус, 1994	Завдання маркетингу взаємовідносин - виявляти та встановлювати, підтримувати та зміцнювати, а при необхідності і припиняти, взаємини з клієнтами та іншими стейкхолдерами (навколо осіб, зацікавлених у роботі у компанії) з прибутком - те щоб досягалися мета всіх залучених до них сторін; здійснювати це у вигляді взаємного обміну обіцянками та його виконання.	
Англо-австралійська школа	М. Христофер	У ширшому значенні маркетинг взаємовідносин сприймається як концепція, що об'єднує ряд цілком самостійних концепцій - обслуговування клієнтів, якості та маркетингу.	Запропонували модель шести ринків, під базовою ідеєю якої розглядається те, як компанії для побудови та підтримки успішних комунікацій з клієнтами здійснюють взаємодію на кількох ринках одночасно: внутрішньому, ринку споживачів, ринку впливу, ринку найму та ринках постачальників.
	А. Пейн		
	Д. Баллатін		
	F. Buttle, 1997	Маркетинг взаємовідносин – сукупність сповнених сенсу епізодів, створюваних спільними зусиллями партнерів із взаємин.	
	Д. Іган, 2008	Маркетинг взаємовідносин - це узагальнена коротка назва цілого спектра стратегій (побудованих на взаєминах або використовують їх), що виникли за останні два-три десятиліття і в маркетингу товарів, і в маркетингу послуг, а також у споживчому та промисловому (B2B) маркетингу.	

Джерело: систематизовано автором за матеріалами [1-13]

Основні категорії аналізованої концепції - взаємодія та відносини. У ній була зроблена спроба опису та визначення законів, що описують механізм взаємодії суб'єктів ринку. Згодом, у разі підвищення впізнаваності вченими та практики описаної концепції з'явилося безліч варіантів розгляду даної галузі знань.

Сьогодні, за твердженням низки авторів, поширення набувають ширші трактування МПВ [15-16]. Наприклад, Броді Р.Дж., Ков'єлло Н.Е., Брукс Р.В. відносять маркетинг партнерських відносин до всіх дій, спрямованих на аналіз, планування, реалізацію та контроль заходів, які викликають, стабілізують, посилюють та відновлюють ділові відносини із зацікавленими сторонами корпорації, головним чином із споживачами, а також на створення взаємної цінності у процесі цих відносин». Тут простежується спрямованість створення загальної цінності у процесі взаємодії [4].

Борисенко О.С., Фісун Ю.В., у свою чергу, зазначили, що «...маркетинг покликаний встановлювати, підтримувати та розвивати взаємини зі споживачами та іншими партнерами з метою досягнення спільних цілей та отримання прибутку» [17]. Це твердження заводить на думку, що МПВ стосується не лише споживачів, а й інших суб'єктів ринку.

Розглянуті вище твердження показують поступове розширення трактування концепції МПВ (рис. 1.1) [14-17].

Відбувається послідовне розширення інтересів маркетингу: від найвужчих трактувань, які у маркетингу баз даних, - спочатку до концентрації взаєминах із кінцевими споживачами, та був - на численних взаємовідносинах, у яких бере участь компанія над ринком. Виходячи з цього, на представленій схемі створюється основа для систематизації визначень маркетингу взаємодії.

Методом порівняння на рис. 1.2 представлено різницю між відносинами і взаємодією між партнерами. Виходячи з рис. 1.2 можна зробити висновок про наявність спільних взаємних зобов'язань щодо створення цінності між партнерами з метою досягнення їхньої ефективної взаємодії.



Рис. 1.1. Систематизація визначень маркетингу взаємовідносин
Джерело: наведено автором за матеріалами [14-17]

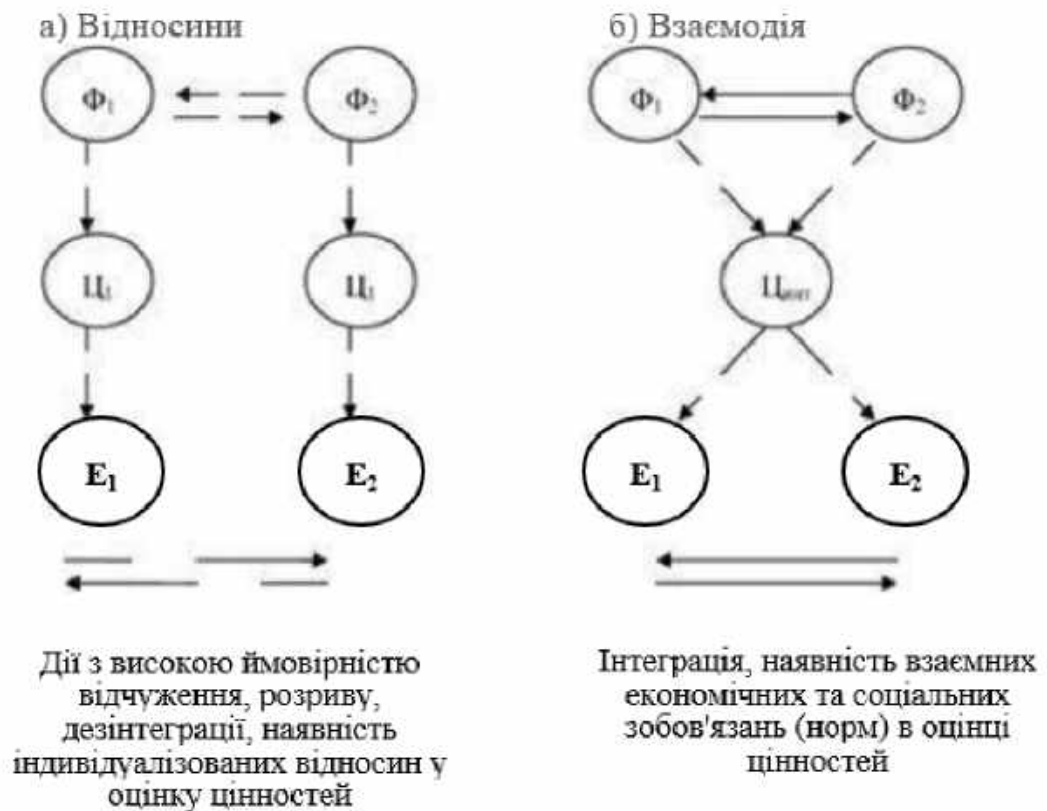


Рис. 1.2. Система зв'язків: відносини (а) та взаємодія (б) у процесі маркетингових комунікацій

Джерело: систематизовано автором за матеріалами [18-21]

Слід зазначити, що розуміння того, що маркетинг повинен розробляти процеси, задля посилення довгострокової лояльності споживача, виникле недавно. Це є фундаментом до створення концепції маркетингу взаємовідносин, відповідно до якої головним завданням маркетингу є створення та розвитку довгострокових прибуткових взаємовідносин зі споживачами [22].

Таким чином, взаємини сьогодні набувають істотного значення поряд з різними видами ресурсів підприємств: фінансовими, матеріальними, людськими та ін. Так взаємовідносини партнерів у процесі угоди купівлі-продажу в системі створення цінності стає переважним нематеріальним активом, що безпосередньо впливає на формування вартості реалізованої продукції та вартості самої компанії.

Концепція маркетингу взаємодії спрямовує бачення всіх учасників угоди виникнення спільних вигод, що зумовлює збільшення цінності реалізованого товару їм. Під основною ідеєю аналізованої концепції розуміється наявність об'єкта управління як відносин і комунікацій між продавцем і покупцем, тобто сторін, що у процесі купівлі-продажу.

Зрозуміло, не можна розглядати МПВ у рамках взаємодії зі споживачем. Ця концепція дозволяє розглядати всіх учасників ринку (партнерів). Ними можуть бути і постачальники сировини, і банки, і транспортно-експедиторські компанії та різні посередники.

Для формування концептуальної основи нового напрямку у маркетингу, безумовно, потрібні виділення та систематизація його основних визначень. З розглянутої раніше сукупності визначень стає ясно, що предметом дослідження та управління в маркетингу взаємин є численні взаємодії фірми на ринку, особлива значущість надається взаємодіям та відносинам із споживачами, що замикають ланцюжок створення цінностей.

Розглянемо докладніше чинники, що становлять основу системи координат визначення сутності маркетингу взаємин [23]:

1) Зміна ролі споживача. Раніше діяльність фірми не була прозорою, через що споживач був недостатньо обізнаний про ситуацію на ринку і мав пасивну поведінку. У подальшому кожен має різноманітні можливості дізнаватися про діяльність компанії, чому споживач ставати більш активним та поінформованим.

2) Підвищення частки участі споживача у формуванні цінності товару. Найбільш активний споживач зараз може брати участь у створенні цінності товару: у його розробці, виробництві, просуванні та продажу. Тепер замість традиційного бізнесу, де цінність створювати в односторонньому порядку, і вона полягала виключно у продуктах та послугах, маркетинг взаємодії дозволяє розширити поняття цінності.

3) Об'єднання споживачів у мережі, що дозволяє бути ще більше обізнаними про ситуацію на ринку.

4) Споживчі ринки сильно трансформувалися: як фірми вивчають споживача, а й самі споживачі вивчають фірми та процеси, які у них (логістика, збут, виробництво, імідж, думка покупців).

Ці зміни дають зрозуміти, що орієнтація на створення спільної цінності в МПВ є дуже важливою. Розглянемо її докладніше. Однією з економічних теорій, що лежать в основі відносин підходу, є теорія цінності, до якої дослідники в галузі маркетингу звернулися в 1950-1960-і рр. Ця теорія розглядає обмін цінностями у взаємовідносин, що є основним вивчення взаємодії партнерів.

Наприклад, А. Равальд і К. Гренрус [8] розглядають цінність як важливу складову B2B маркетингу і відзначають, що найбільш успішною конкурентною стратегією є розвиток здатності компанії доданої цінності для споживача. Для розуміння природи взаємовідносин, особливо на B2B ринках, доцільним є аналіз процесу створення цінності з погляду взаємодії. Дж. Шет та А. Парватійяр зумовлюють перехід від концепції обміну до концепції взаємовідносин концентрацією уваги компаній на процесі взаємодії та

створення доданої цінності в рамках взаємовідносин із зовнішніми партнерами (рис. 1.3) [9-10, 13].

Коротко опишемо технологію застосування МПВ: одне із основних методів, дозволяють збиратися, обробляти, зберігати і аналізувати інформацію - використання низки інформаційних систем, наприклад, CRM (Customer Relationship Management - система управління відносинами з клієнтом). Так, крім відносин із клієнтами, у системі збору інформації повинні бути присутніми й усі зацікавлені сторони: споживачі, наймані працівники, постачальники сировини та матеріалів, транспортні посередники та інші учасники ринку.

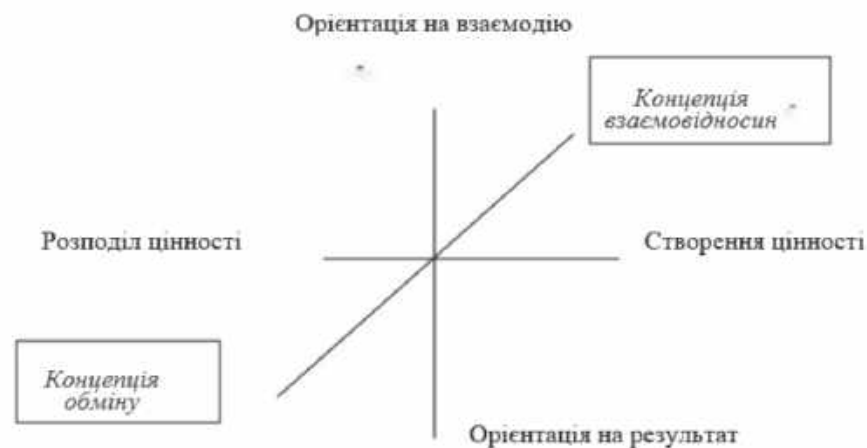


Рис. 1.3. Перехід від концепції обміну до концепції взаємовідносин
Джерело: наведено автором за матеріалами [22-23, 8-10, 13]

Таким чином, маркетинг взаємодії поєднує інформацію про клієнтів, отриману по каналах маркетингу, продажів, і забезпечує співробітників компанії інформацією, необхідною для кращого розуміння запитів споживачів та для ефективної побудови взаємин зі своїми покупцями та партнерами.

До поточного моменту остаточного трактування терміну «маркетинг партнерських відносин» немає, і фахівці досі не виробили уніфікованого визначення МПВ. За оцінками різних фахівців, на сьогоднішній день налічується кілька десятків опублікованих визначень маркетингу взаємодії, запропонованих різними авторами [24].

Пропонується наступне визначення понять «Маркетинг взаємовідносин» та «Маркетинг взаємодії»: *Маркетинг взаємовідносин (Relationship Marketing) – стратегічна філософія бізнесу, яка спрямована на утримання клієнтів та побудову довгострокової лояльності. Маркетинг взаємодії (Interaction Marketing) – процесно-інструментальний маркетинговий підхід, який спрямований на двосторонній обмін інформацією між компанією та клієнтом та активність обох сторін у реальному часі з формуванням позитивного досвіду під час кожного конкретного контакту.*

Кінцевою метою вивчення концепції маркетингу взаємодії є створення інтегрованої моделі взаємодії суб'єктів ринку. На сьогоднішній день цієї мети ще не досягнуто, а існування теоретичних передумов говорить лише про існування відправної точки до створення цієї цілісної моделі. Надалі в роботі ми розглядатимемо, як привести відокремлених один від одного партнерів до спільної роботи, цілей і як ця взаємодія здійснюватиметься.

1.2. Особливості ринку B2B як основи ведення бізнесу

Будучи споживачами, ми знайомі з ринком та його учасниками процесу створення цінності з боку споживчих товарів та послуг. Однак важливо розуміти, що створення значної частини цінності споживач не бачить, оскільки він сам належить до ринку B2C, а багато процесів відбуваються на промислових ринках – B2B ринках. Тому в цьому розділі ми розглянемо, що таке B2B ринки, яке значення вони мають у створенні цінності товару, і які особливості мають. У широкому сенсі, складовими B2B ринку є всі ринки, взаємодії між якими здійснюється між компаніями та організаціями (ними можуть бути будь-які комерційні та некомерційні організаціями, державні та дослідницькі організації, університети та ін.).

Специфіка B2B ринків обумовлена такими чинниками поведінки його суб'єктів [25-26]:

- характер взаємовідносин підприємств цьому ринку визначено обмеженою кількістю партнерів, кожен із яких переслідує власні мети і має власної специфікою своєї діяльності;
- зв'язки між компаніями регулярні та постійні, між ними здійснюється процес обміну, що дає нарощувати можливості організації та узгоджувати дії партнерів;
- можливості кожної окремої компанії в мережі розвиваються через взаємини.

Крім вищесказаного поняття B2B ринків, дослідниками було запропоновано підхід щодо його визначення як поняття «сузір'я створення цінності» [27]. Воно має на увазі залучення у взаємодію ширшого кола суб'єктів ринку, ніж у традиційному ланцюжку створення цінності. Концепція сузір'я створення цінності характеризується складністю процесів на B2B ринку та необхідності залучення до системи взаємодії великої кількості партнерів.

Специфіка B2B ринків істотно впливає на формування попиту й поведінку споживачів у ньому. Попит на B2B ринках є похідним і визначається, насамперед, власне запитами виробничого процесу покупців. Таким чином, попит на B2B продукти та послуги є похідним і знаходиться у прямій залежності від попиту кінцевого споживача. Розуміння та облік факторів попиту на кінцевий продукт є визначальним для управління всім ланцюжком (або сузір'ям) створення цінності на B2B ринку, а при прогнозуванні попиту на B2B ринках необхідно враховувати динаміку попиту кінцевих споживачів.

До основних положень концепції ми можемо віднести, по-перше, те, що вона охоплює як постачальників і споживачів, і субпідрядників як суб'єктів створення цінності. По-друге, цінність створюється разом за рахунок безпосередніх споживачів, а й покупців теж. Також цінність для споживача, зрештою, становитимуть і сам продукт/послуга, і міжособистісні зв'язки.

Таким чином, визначаючи взаємодію на B2B ринку, ми можемо сформулювати таке його визначення: взаємодія на B2B ринку передбачає спілкування широкого кола партнерів, які включають як раніше вказаних суб'єктів ринку, так і кінцевих споживачів, а це, у свою чергу, вимагає об'єднання зусиль учасників ринку. Для розробки, виробництва та реалізації товару на споживчому ринку потрібна відпрацьована система взаємодії між постачальниками, покупцями, підрядниками, державними організаціями, логістами та іншими учасниками. У таблиці 1.2 розглянемо подібності та відмінності маркетингової діяльності на ринках B2B та B2C [28-29].

Таблиця 1.2

Подібності та відмінності маркетингу на B2B та B2C ринках

Показники	B2B ринок	B2C ринок
Розуміння потреб споживача	І B2C маркетинг, і B2B маркетинг вимагають від маркетологів розуміння потреб, поведінки та мотивації споживачів, особливостей ухвалення ними рішень.	
Обмеженість взаємодії	Число партнерів регламентовано кількістю торгових точок, що поширює товар споживача.	Компанії на B2B ринках, переважно, співпрацюють з обмеженою кількістю партнерів, і ця тенденція в останні десятиліття лише посилюється.
Створення цінності товару	Маркетинг на B2C та маркетинг на B2B ринках є частиною єдиного процесу створення цінності для кінцевих споживачів.	
Масштабність угод	Кількість угод на ринку B2C велика, проте вони приносять малу частку прибутку.	Число угод на B2B ринках менше, але, як правило, вони значно масштабніші.
Залежність від зовнішніх чинників	Обидва види маркетингу вимагають від компанії розвитку та адаптації власних ресурсів та компетенцій, а також ресурсів та компетенцій постачальників для відповідності потребам споживачів та створення конкурентних переваг.	
Географічна залежність	Донесення товару до споживача обумовлено місцем розташування торгових точок та їх кількістю, яких може бути дещо в одному сегменті. Для визначення розташування магазину необхідно вивчати зручні розташування для споживачів, розглядати магазини конкурентів.	Взаємодія компаній-партнерів часто детермінована компактністю розташування B2B підприємств однієї чи кількох галузей, що суттєво обмежує вибір партнерів, передбачає детальне вивчення їхніх потреб, аналіз стратегії конкурентів.
Вплив на поведінку споживача	Як на B2C, так і на B2B ринках компанії намагаються впливати на поведінку існуючих та потенційних споживачів.	
Компетенції споживача	На ринку B2C покупець частіше поверхово вивчає ринок і покладається на власні вимоги щодо товару. Тривалість ухвалення рішення коротше, ніж на B2C ринку.	Високий рівень компетенції споживачів, які на B2B ринках добре знають продукт та кон'юнктуру ринку, орієнтовані за умов якості продукції та послуг.
Ціль діяльності підприємства	Маркетологи, які працюють як на B2C, так і на B2B ринках, орієнтовані отримання прибутку.	
Складність процесу закупівлі	Процес прийняття рішення швидший через поверхове вивчення товару.	Процес прийняття рішення про закупівлю на B2B ринках має значно складніший характер.

Джерело: систематизовано автором за матеріалами [28-29]

Виходячи з представленої табл. 1.2, загальні чинники для B2C та B2B ринків обумовлені природою самого бізнесу та основ маркетингу. Написане не виключає того, що кожен підхід має бути адаптований до виду бізнесу та ринку, на якому він здійснюється. Так, бізнес повинен орієнтуватися на потреби та поведінки споживачів, дослідження ринку, планування закупівель, планування та організація маркетингу у компанії.

Розглянемо особливості B2B ринків, насамперед, обмеженість взаємодії зумовлена тим, що кожен партнер цінний для компанії, тому, наприклад, у відносинах із споживачами кожному приділяється окрема увага, нерідко є індивідуальний підхід. Так умови взаємодії є результатом переговорів.

Тісні взаємозв'язки утворюють довіру та лояльність споживача, що забезпечує розвиток міжфірмових взаємовідносин - створення спільних стратегій та планування. І для постачальників, і для споживачів однаково важливі перспективи їхньої взаємодії, оскільки обидві сторони мають у бізнесі певні цілі, які можуть бути виконані як за рахунок партнера, так і за рахунок результатів їхньої співпраці. Особливості B2B ринків зумовлюють важливість перегляду традиційних маркетингових концепцій та усунення пріоритетів на користь розробки нових підходів в управлінні взаємовідносинами, що базуються на концепції МПВ.

По-друге, під географічної залежністю мають на увазі наявність промислових кластерів - групи взаємозалежних підприємств у виду діяльності: постачальників устаткування, науково-дослідних інститутів та ін. [30].

По-третє, масштабність угод говорить про протяжність і розгалуженість ланцюга поставок, меншу кількість угод порівняно з ринком кінцевих споживачів, але при цьому більший обсяг товару, що відпускається.

По-четверте, складність процесу закупівлі обумовлена тривалим процесом ухвалення раціонального рішення, розглядом конкурентів.

По-п'яте, при високому рівні компетенції споживачів переконати споживача в тому, що йому потрібен конкретний продукт, значно складніше:

необхідно добре знати ринок, щоб оперувати аргументами. Даний чинник характеризує поведінку споживачів на B2B ринку: вони активніші у виборі постачальника і продукту, добре орієнтовані своїх вимог і якості, беруть участь у процесі створення цінності, рішення про закупівлі приймаються колегіально.

Сьогодні визначальним чинником є можливість включати споживача в процес створення продукту і його виведення на ринок, а також післяпродажне обслуговування.

Особливості поведінки споживачів на B2B ринках зумовлені такими чинниками:

1) Споживачі, як говорилося раніше, активні у виборі постачальника, але при цьому дуже скептично ставляться до його зміни. На ринку B2B заміна або пошук постачальника ініціюється споживачем. Відбір здійснюється за унікальними критеріями, визначеними самим замовником.

2) Рішення про закупівлю ухвалюється колегіально, від цього процес є тривалим. Наприклад, постачальник сировини може оцінюватися у фінансовому плані (його надійність тощо.) й у виробничому, чи підходить даної сировини за критеріями та якістю. У великих компаніях присутній закупівельний центр з відточеними критеріями відбору постачальників

3) Кожна взаємодія залишає слід у досвіді роботи компанії та визначає перспективи подальших взаємин як із певною компанією, так і з іншими. Тому на B2B ринку успішні разові продажі часто переростають у довгострокові відносини для мінімізації ризиків.

4) Залежність всіх функціональних відділів усередині компанії один від друга.

5) Через взаємозв'язку розвивається потенціал та можливості компаній (в результаті обміну інформацією, знаннями, спільною роботою над продуктом тощо).

б) Безперервність взаємодії обумовлюється постійними регулярними зв'язками з партнерами, що дозволяє об'єднувати ресурси сторін. Такі зв'язки вимагають збудованих комунікацій та координації взаємодії.

Таким чином, можна сказати, що поведінка споживачів виходить на рамки стандартних уявлень про закупівлю, де основними критеріями вибору є ціна та якість.

Звернімо увагу на оцінку ефективності маркетингової діяльності на B2B ринках. Незважаючи на більш легкі умови для здійснення маркетингової діяльності за рахунок обмеженої кількості партнерів і зрозумілої системи прийняття рішень, оцінка її ефективності є досить складним завданням через ризики. Втрата одного клієнта для B2C ринку менш критична, ніж підприємства, що працює на B2B ринку [30]. Зазвичай B2B компанії розраховують економічну та управлінську ефективність. Для оцінки ефективності по заданій темі найбільше підходить облік управлінської ефективності. Під нею мається на увазі відповідність досягнутих цілей поставленим.

Розвиток маркетингу та інформаційних технологій, збільшення рівня конкуренції змінили підходи до оцінки маркетингових показників та самі маркетингові показники [31]:

- посилення значимості нефінансових показників, наприклад, задоволеності споживачів, рівня його лояльності тощо;
- акцент сприйняття витрат на маркетинг як бюджету для підтримки продажів змістився на формат інвестицій;
- поява складних інтегрованих показників, які можна коригувати як реального часу.

Можна виділити низку підходів до оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства.

По-перше, ціннісно-орієнтований підхід, основа якого – акцент на створення доданої цінності у споживача. Так, з маркетинговою діяльністю

підприємства розвивається імідж компанії, який, своєю чергою, збільшує цінність пропозиції для покупця. Наслідок – збільшення частки ринку [32].

Також існує підхід, орієнтований на оцінку маркетингової продуктивності. Ця оцінка ґрунтується на фінансових показниках діяльності підприємства та на вплив маркетингової стратегії на споживача, що надалі впливає на збільшення показників компанії у фінансовому вираженні.

По-третє, підхід, заснований на оцінці впливу маркетингової діяльності на поведінку споживача. При його використанні ефективність оцінюється за такою схемою: маркетингові заходи – реакція споживача, зміна його поведінки – результат зміни (ухвалення рішення про купівлю товару) – закупівля – покращення фінансових показників [30].

Четвертий підхід - орієнтований підвищення цінності бренду. Алгоритм наступний: формування маркетингової стратегії та інвестиція в намічені програми – вплив маркетингової діяльності на споживача – збільшення цінності бренду – збільшення цінності компанії [31].

При розгляді запропонованих підходів було виявлено, що найбільш підходящим для оцінки концепції МПВ, що впроваджується в компанію, буде ціннісно-орієнтований підхід, оскільки, на нашу думку, одне з головних завдань, що здійснюються при впровадженні цієї концепції, є створення загальної цінності.

До основних показників оцінки ефективності застосування аналізованої концепції ми можемо віднести [30-33]:

- динаміка обсягу продажу;
- довжина циклу правочину;
- показники частки ринку;
- відповідність планам продажу за призначений період;
- рентабельність маркетингових заходів;
- показник задоволеності споживачів;
- приплив нових клієнтів;

- збільшення числа повторних продажів та скорочення проміжку часу між ними;
- повернення старих клієнтів та ін.

Окремо виділимо клієнтські показники, адже один із найважливіших активів будь-якої компанії - її споживач. До них ми можемо віднести загальну кількість споживачів (присутня зворотна залежність: що більше споживачів, то менша залежність підприємства від конкретних покупців), динаміка обсягів закупівель (та його частоти), коефіцієнт утримання споживачів та ін.

Отже, можна дійти висновку існування специфіки ведення бізнесу на ринку B2B. Основна різниця складається з багаторазовості, складності та тривалості здійснення угоди, а також хорошої орієнтованості споживачів на ринку, на якому вони розвивають свій бізнес. Крім цього, чудовою є і поведінка споживача: він активний, добре орієнтується в постачальниках, здатний впливати на пропозицію і може накладати свій досвід на взаємодію з новими партнерами. Важливо оцінювати ефективність запровадження нових підходів у бізнес. Нами було виявлено, що до оцінки МПВ найбільше підходить ціннісно-орієнтований підхід.

1.3. Вплив маркетингу партнерських відносин на підвищення конкурентоспроможності

На нашу думку, конкурентна перевага маркетингу взаємодії є набором важко повторюваних іншими чинників і показників, що формуються при грамотно вибудованих відносинах з партнерами, які за успішної їх реалізації роблять компанію успішнішою, ніж її конкуренти. Так, підприємство починає мати ряд факторів, які відрізняють його від партнерів і впливають на вибір компанії споживачами. Таким чином, конкурентоспроможність підприємства - це відносна характеристика, що відрізняється задоволеністю споживачів товарами компанії та ефективності виробничої діяльності порівняно з аналогічними підприємствами на представленому ринку. Також ця властивість

показує можливості адаптивності підприємства до поточних ринкових умов конкурентному середовищі.

За допомогою ефективності реалізації МПВ забезпечується підвищення конкурентоспроможності підприємства [34].

На рис 1.4 розглянемо показники конкурентоспроможності.



Рис. 1.4. Загальні показники конкурентоспроможності

Джерело: наведено автором за матеріалами [32-34]

За представленою схемою на рис. 1.4 ми можемо визначити наскільки різноманітні показники конкурентоспроможності: до неї входять конкурентоспроможність товарів та підприємства, що дає можливість бути пізнаваними на ринку, однорідність ринку та вид виробленого товару, які визначають, що виробляти, конкурентоспроможність ринку, країни, регіону та їх ємність визначають обсяги продажів, що на ринку продається і в яких обсягах, можливості технічних нововведень у галузі дає розуміння сучасних тенденцій ринку, а легкість доступу – наскільки високі бар'єри входу на ринок.

Сьогодні, на етапі розвитку конкуренції на вітчизняному ринку, суперництво між окремими компаніями почало замінюватися конкуренцією між цілими виробничими ланцюгами. Наприклад, Л.В. Вербівська говорить

про входження світових ринків у нові процеси – конкуренцію ланцюгів постачання. Під нею мається на увазі спільність підприємств із спільними однаковими цілями. Кожне підприємство, своєю чергою, створює частину доданої вартості у цій ланцюга клієнтам. Так, у процесі переходу моделі конкуренції від суперництва підприємств один з одним до виробничих ланцюгів, традиційні відносини змінюються формування довгострокових партнерських відносин [35].

Виходячи з вищесказаного, у сучасному бізнесі однією з умов підвищення конкурентоспроможності є створення додаткових цінностей для споживача або формування довгострокових відносин зі споживачами, постачальниками та іншими учасниками ринку, тобто кожного учасника, який формує конкурентні переваги товару на ринку. Саме взаємодія з партнерами, щільна тривала співпраця, довіра між ними, отримання спільних вигод дозволяють розвивати потенціал конкурентоспроможності, що означає здатність користуватися наявними можливостями для покращення наявних конкурентних переваг та створення нових у довгостроковій перспективі.

Таким чином, можна говорити про наявність передумов переходу від протистояння до партнерських відносин як основи взаємодії суб'єктів промислового ринку.

Виведемо конкурентні переваги, що стосуються формування МПВ [36-39]:

- 1) формування тісних економічних, технічних та соціальних зв'язків з партнерами дають можливість за допомогою спільних зусиль домогтися зниження транзакційних витрат та зменшити витрачений час;
- 2) підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності: шляхом накопичення досвіду співпраці між собою суб'єктів взаємодії формують загальні стратегічні цілі та перспективи;
- 3) спільне прогнозування ефективності впровадження нововведень та пов'язаних з ними ризиків через сформовані партнерські відносини суб'єктів ринку у процесі впровадження інновацій;

4) підвищення прозорості спільної діяльності, оскільки згодом партнери все більше дізнаються про стандарти та очікування один одного та можуть отримати переваги здійснення попередніх проєктів;

5) вплив ефективної системи партнерських відносин на конкурентоспроможність суб'єктів промислового ринку може виявлятися у забезпеченні конкурентних переваг у суперництві, що визначаються основними принципами.

Насамперед, конкурентна перевага партнерських відносин базується на удосконаленнях, нововведеннях та змінах. Суб'єкти промислового ринку одержують перевагу перед суперниками за рахунок того, що вони знаходять нові ніші для конкуренції або вдосконалюють існуючі засоби ведення конкурентної боротьби. Наприклад, деякі нововведення можуть формувати конкурентні переваги, коли суб'єкт знаходить зовсім нову потребу у споживача або знаходить той сегмент ринку, який суперники обійшли увагою.

Крім того, конкурентна перевага партнерських відносин ґрунтується на загальній системі створення цінностей, тобто набір видів діяльності, що використовуються у процесі створення товару та охоплює цінності фірм, постачальників, посередників, покупців. Конкурентна перевага є результатом формування всього ланцюжка цінності та управління нею.

По-третє, конкурентна перевага партнерських взаємин підтримується лише за рахунок регулярних удосконалень. Найчастіше конкурентні переваги вдається легко скопіювати, тому коли фірма залишається статичною у зовнішньому середовищі, то, зрештою, суперники її обходять. Деякі фірми можуть багато років утримувати конкурентні позиції завдяки перевагам лідера, стійким відносинам із клієнтом, проте згодом динамічніші суперники знаходять спосіб більш ефективного ведення бізнесу. В умовах високої динаміки ринку стає все важче зробити свій бізнес унікальним, запропонувати незвичайний продукт чи послугу та протриматися хоч би невеликий період часу. Тому в даному випадку відрізнятись від інших означає бути першим.

Виходячи з цього, в узагальненому вигляді поняття конкурентної переваги партнерських взаємовідносин є чинником або комбінацією чинників, які роблять діяльність організації успішнішою в порівнянні з конкурентами на ринку і не може бути легко повторена ними. Як зазначав М. Портер, «конкурентна перевага з'являється тоді, коли фірмі вдається виконувати необхідні дії з нижчими сукупними витратами, ніж її конкурентам, або виконувати певні дії унікальними способами, що створюють нецінову споживчу цінність та підтримують додану ціну. Здатність створювати споживчу цінність залежить, у свою чергу, від того, як підприємство впливає на діяльність своїх каналів і кінцевих користувачів» [40].

Таким чином, було розглянуто становлення концепції МПВ та її розвиток у різних школах та думках, проаналізовано погляди дослідників на поняття «взаємини», і було зроблено висновок, між якими суб'єктами ринку розглядатиметься дана концепція маркетингу. Далі ми розглянули ринок B2B, і порівняли маркетинг цьому ринку і ринку B2C, відзначили особливості поведінки споживача, важливість оцінки ефективності заходів із запровадження у діяльність концепції МПВ, яка впливає на підвищення конкурентоспроможності підприємства. Резюмуючи, якісно побудовано маркетингову систему партнерських відносин суб'єктів ринку - результат, який здатний вирішити проблему конкурентних переваг підприємства за рахунок ефективності ринкових трансакцій у динамічному маркетинговому середовищі.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ І ОЦІНКА РИНКУ КОНДИТЕРСЬКИХ ВИРОБІВ

2.1. Аналіз сучасного стану ринку кондитерських виробів

Кондитерська промисловість є вагомим сегментом харчової індустрії України, що має тривалу історію та суттєво впливає на формування внутрішнього продовольчого ринку й експортного потенціалу держави. Для цієї галузі характерні висока конкуренція, постійні інноваційні процеси та швидкі темпи розвитку, що робить її особливо актуальною для дослідження в умовах сучасних економічних і геополітичних змін.

Історичний розвиток українського кондитерського виробництва бере початок у XIX-XX століттях, коли були створені перші підприємства, що згодом перетворилися на провідні бренди ринку. У період незалежності галузь зазнала значних змін: від приватизаційних процесів і оновлення виробничих потужностей до активної експансії на зовнішні ринки. Продукція українських кондитерів високо оцінюється як у країні, так і за її межами, що підтверджує її якість і здатність конкурувати на міжнародному рівні [41].

Кондитерський ринок України має складну та різнопланову структуру, яка охоплює виробництво шоколаду й шоколадних виробів, продукції цукрової групи, різних видів печива, вафель, тортів і тістечок. У секторі представлені як великі міжнародні компанії, так і численні національні виробники, що формує конкурентне середовище та стимулює постійне підвищення якості й асортименту продукції.

Водночас одним із найсуттєвіших викликів для галузі стала повномасштабна війна, розпочата росією у лютому 2022 року. Бойові дії спричинили втрату частини виробничих потужностей, порушили логістичні маршрути, обмежили доступ до традиційних ринків збуту та змінили поведінку споживачів. Усе це докорінно вплинуло на умови роботи сектору та

змусило багатьох виробників шукати нові інструменти адаптації, забезпечення стабільності та подальшого розвитку.

Попри надзвичайно складні обставини, кондитерська промисловість України продовжує демонструвати високу стійкість і здатність швидко адаптуватися. Значна частина підприємств оперативно змінила організацію виробництва, налагодила альтернативні логістичні шляхи та освоїла нові ринки збуту. В умовах війни особливої ваги набув експорт кондитерської продукції, який став важливим джерелом валютних надходжень та підтримки економіки.

Ключову роль у збереженні позицій галузі відіграють інновації: компанії активно модернізують технології, створюють нові формати продукції відповідно до змінених споживчих уподобань, зокрема зростає інтерес до корисних, функціональних та спеціалізованих кондитерських виробів. Паралельно виробники розширюють продуктовий асортимент та освоюють нові ринкові ніші.

Соціально-економічне значення галузі в період війни також посилилося. Підприємства не лише забезпечують зайнятість і підтримують економічний розвиток регіонів, але й беруть активну участь у благодійних ініціативах, допомагають військовим і внутрішньо переміщеним особам, що підкреслює їх важливу роль у суспільному житті країни.

Перспективи розвитку кондитерського сектору України безпосередньо залежать від темпів відновлення національної економіки. Передбачається, що після завершення воєнних дій галузь отримає нові можливості для технічної модернізації, залучення зовнішнього капіталу та активнішого виходу на світові ринки. Ключовою умовою подальшого успіху стане здатність виробників адаптуватися до глобальних тенденцій, зокрема до зміни харчових уподобань споживачів та посилення стандартів якості й безпеки продукції [42].

Згідно з інформацією Державної служби статистики, близько 15% загального обсягу харчового виробництва в Україні припадає саме на кондитерську галузь. У 2024 році в країні налічується приблизно 1,5 тисячі

підприємств, що працюють у цьому секторі - від великих промислових комбінатів до малих крафтових виробництв. Основні напрями ринку охоплюють шоколадну продукцію, борошняні кондитерські вироби, цукрову групу та інші сегменти [43].

Важливою рисою українського кондитерського ринку є домінування малого та середнього бізнесу: 87% підприємств, що виготовляють цукрові та шоколадні вироби, належать до малих, а серед виробників борошняної кондитерської продукції таких компаній - близько 92% [42].

Примітно, що серед виробників цукрових кондитерських виробів частка ФОПів становить 56%, а у сегменті борошняної продукції їх кількість досягає 69%. Це підкреслює вагомий потенціал малого бізнесу для подальшого розвитку галузі. Водночас, попри значну кількість дрібних виробників, ринок залишається висококонцентрованим: п'ять провідних компаній формують близько 87% сукупного обсягу виробництва. Такий показник фактично наближає галузь до олігополії, у якій кілька великих гравців мають визначальний вплив на ринкові процеси.

За статистичними даними Державної служби статистики України, структура ринку кондитерських виробів відображена на рис. 2.1 [43].

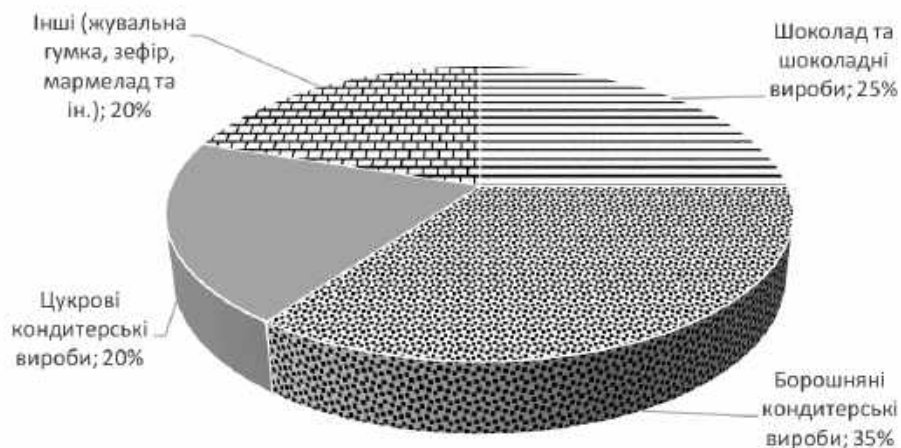


Рис. 2.1. Структура ринку кондитерських виробів за типами продукції у 2024 році

Джерело: наведено автором за матеріалами [41-43]

Кондитерська промисловість є вагомим сегментом харчової індустрії України, що має тривалу історію та суттєво впливає на формування внутрішнього продовольчого ринку й експортного потенціалу держави. Для цієї галузі характерні висока конкуренція, постійні інноваційні процеси та швидкі темпи розвитку, що робить її особливо актуальною для дослідження в умовах сучасних економічних і геополітичних змін.

Історичний розвиток українського кондитерського виробництва бере початок у XIX-XX століттях, коли були створені перші підприємства, що згодом перетворилися на провідні бренди ринку. У період незалежності галузь зазнала значних змін: від приватизаційних процесів і оновлення виробничих потужностей до активної експансії на зовнішні ринки. Продукція українських кондитерів високо оцінюється як у країні, так і за її межами, що підтверджує її якість і здатність конкурувати на міжнародному рівні [41-43].

Таблиця 2.1

Динаміка експорту кондитерських виробів України за 2020-2024 рр.

Рік	Обсяг експорту (тис. тонн)	Дохід від експорту (млн. дол. США)	Основні ринки збуту
2020	115	220	ЄС, Молдова, Казахстан
2021	110	210	ЄС, Китай, Грузія
2022	120	290	ЄС, Саудівська Аравія, США
2023	69	152	Польща, Румунія, Німеччина
2024	89	213	Польща, Румунія, Молдова

Джерело: наведено автором за матеріалами [41-43]

У 2024 році обсяги експорту зросли на 29% у натуральному вимірі та на 40% у вартісному порівняно з 2023 роком. Головними імпортерами української кондитерської продукції залишаються країни Європейського Союзу, зокрема Польща та Румунія, які здійснюють найбільші закупівлі. Основну частку експорту становлять борошняні кондитерські вироби. Важливо підкреслити, що до початку повномасштабного вторгнення у 2022 році ринок відзначався високим рівнем конкуренції та одночасною присутністю великих міжнародних компаній і місцевих виробників. На українському кондитерському ринку домінують кілька провідних компаній,

що визначають цінову політику, формують асортимент і впливають на споживчі вподобання. Детальніше основних ринкових гравців наведено на рис. 2.2 [42].

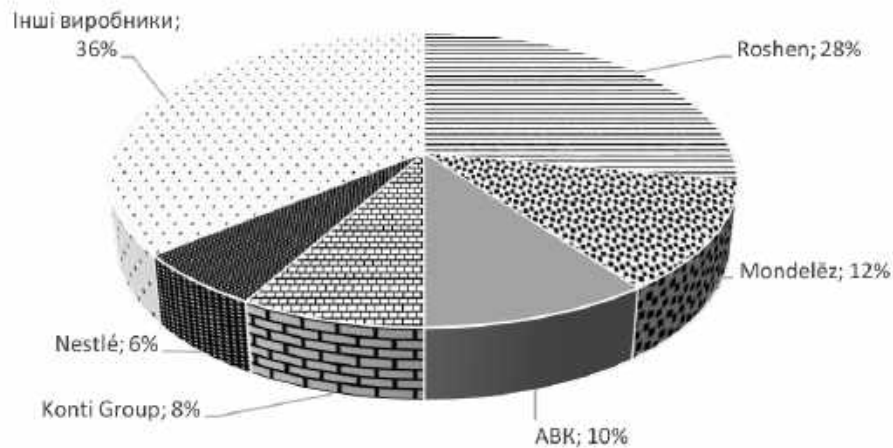


Рис. 2.2. Лідери кондитерського ринку України за 2024 рік

Джерело: наведено автором за матеріалами [42-43]

Варто зазначити, що інформація, представлена на рис. 2.2, ґрунтується на аналітичних звітах і експертних оцінках щодо стану кондитерського ринку України у 2024 році.

Показані ринкові частки демонструють вагомий вплив як українських, так і міжнародних виробників, серед яких Roshen, Mondelēz та Nestlé, що продовжують адаптацію до нових ринкових умов.

Бренд «КОНТІ» протягом більш ніж 28 років залишається одним із провідних учасників кондитерського ринку України. ТОВ «ТОРГІВЕЛЬНИЙ БУДИНОК «КОНТІ», засноване у 1997 році, входить до числа ключових підприємств галузі [44-47]. Компанія пропонує близько 200 найменувань продукції, серед яких: сендвіч-печиво, різноманітні десерти, коробкові та вагові цукерки, бісквітні тістечка, рулети, батончики, карамель, крекери й печиво. Вироби «КОНТІ» успішно постачаються більш ніж у 10 країн світу, серед яких США, Німеччина, Польща, Латвія, Греція, Ірак, Грузія, Естонія, Молдова та інші. У більшості цих країн діють офіційні дистриб'ютори бренду, що дає можливість новим покупцям замовляти партії будь-якого обсягу та

отримувати оперативний локальний супровід. Географію експорту продукції «КОНТИ» представлено на рис. 2.3 [44].

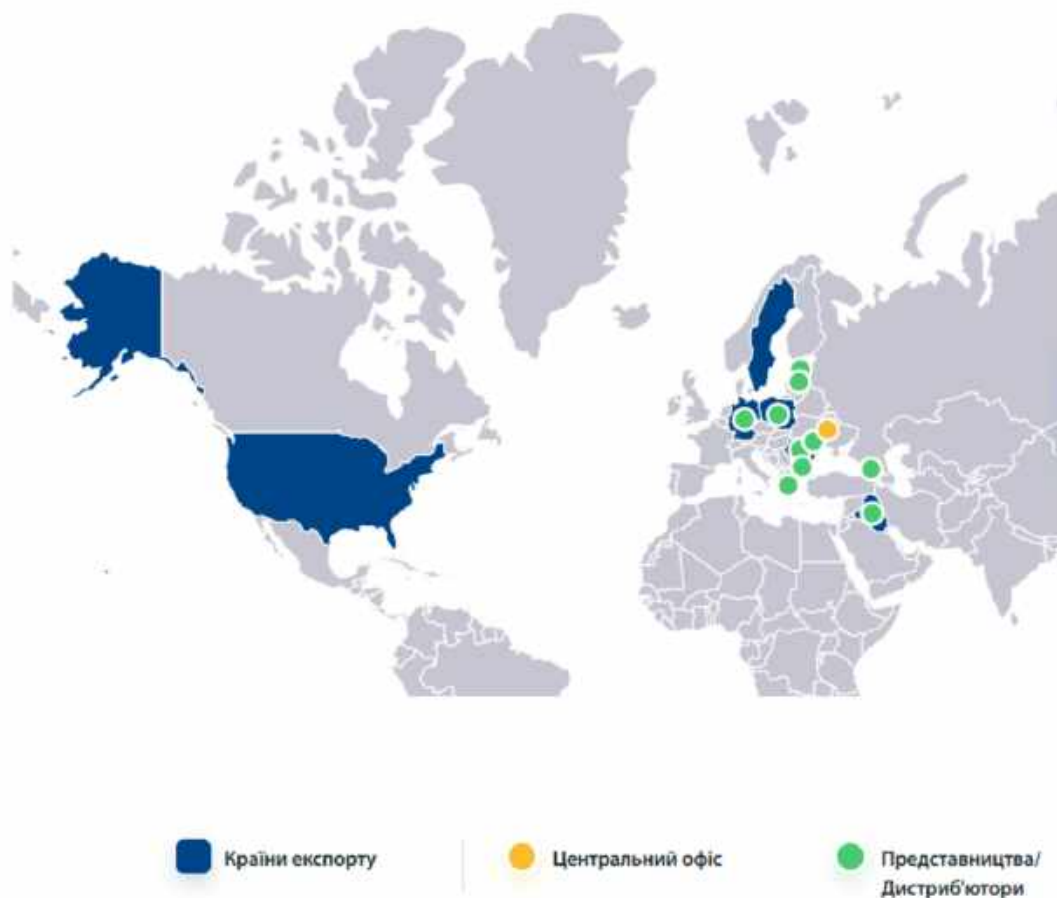


Рис. 2.3. Мапа експорту бренду «КОНТИ»

Джерело: наведено автором за матеріалами [44]

Компанія «КОНТИ» формує з партнерами довготривалі та взаємовигідні відносини, що базуються на персоналізованому підході, гнучких умовах співпраці та можливості виготовлення продукції з індивідуальними характеристиками.

До основних торгових марок компанії належать Super Kontik, Bonjour KONTI, Timi, Amour, BiSKonti та Джек. Розвинена логістична інфраструктура забезпечує оперативну доставку продукції у всі регіони країни.

Місія та ключові цінності ТОВ «ТОРГІВЕЛЬНИЙ БУДИНОК «КОНТИ» подано на рис. 2.4.

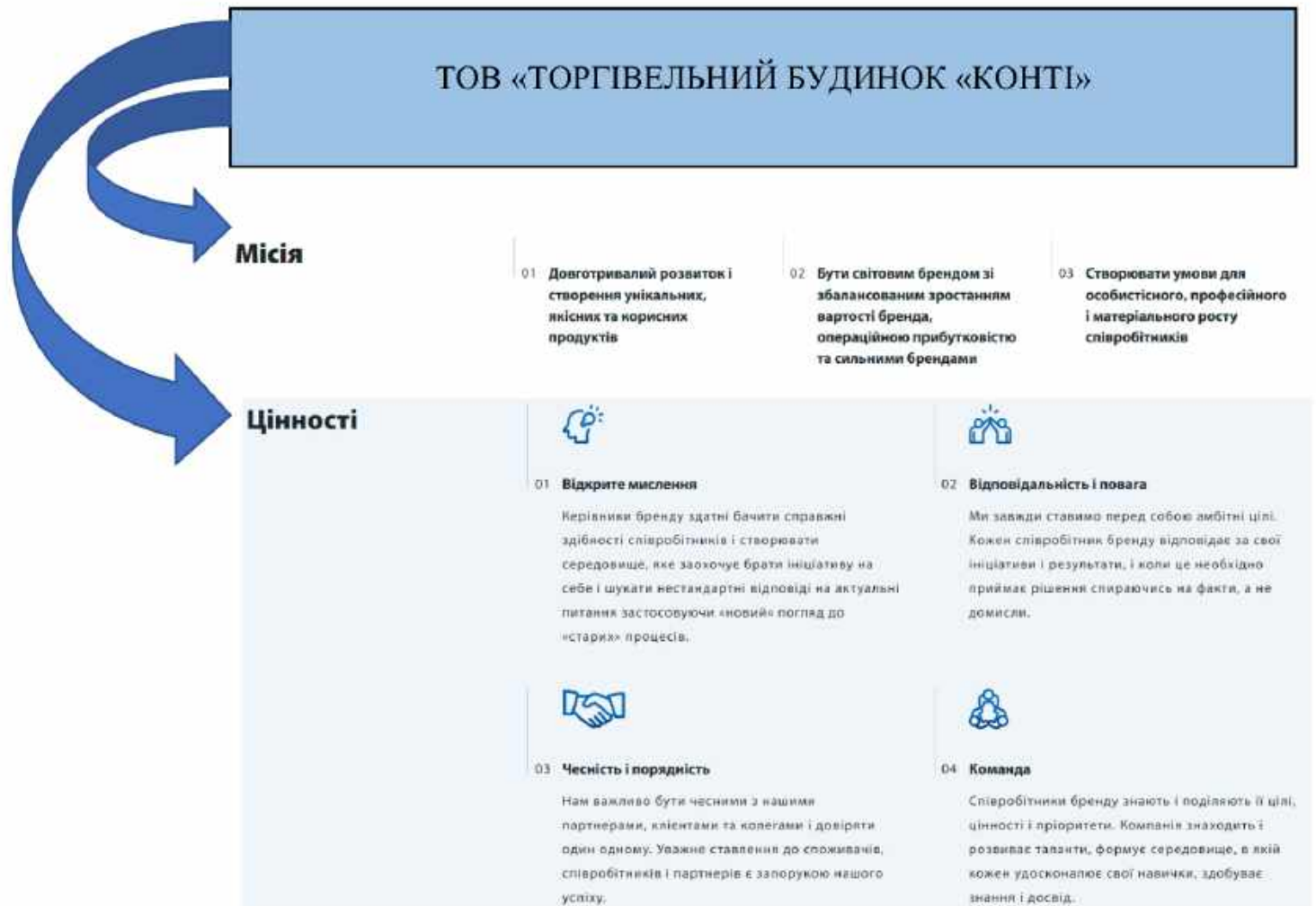


Рис. 2.4. Місія та цінності ТОВ «ТОРГІВЕЛЬНИЙ БУДИНОК «КОНТИ»

Джерело: наведено автором за матеріалами [44]

Докладніший аналіз основних конкурентів компанії «КОНТИ» дасть змогу чіткіше визначити її позицію на ринку та оцінити конкурентне середовище. До ключових компаній-конкурентів «КОНТИ» належать підприємства, перелік яких подано в таблиці 2.2 [44-45, 48-49].

Отже, у порівнянні з кондитерською фабрикою «Київський БКК», яка має значно вужчий асортимент і нижчу якість продукції, «КОНТИ» має суттєві переваги. Єдиним сильним конкурентом залишається Київська фабрика ROSHEN, чия продукція користується високим попитом. Асортимент ROSHEN охоплює широкий спектр солодоців: шоколадні та желейні цукерки, карамель, шоколад, печиво, вафлі, бісквітні рулети, тістечка, мармелад, зефір і торти.

Таблиця 2.2

Аналіз конкурентів ТОВ «ТОРГІВЕЛЬНИЙ БУДИНОК «КОНТІ»

Назва організації	Асортимент	Репутація організації	Якість продукту	Цінова політика	Ефективність просування
«КОНТІ»	Великий асортимент (близько 200 товарних найменувань)	Висока (участь у виставках)	Висока. Продукти даної фабрики мають високий попит на ринку. Продукти цієї фабрики знають за кордоном	Помірні не підвищують цін на даних фабриках	Рекламна діяльність у порівнянні з іншими фабриками не дуже висока. Знаходиться на належному рівні.
Бісквіт-Шоколад	Середній (більше 120 найменувань)	Середня	Середня	Помірні не підвищують цін даних фабрик	Рекламна діяльність не ведеться.
Київський БКК	Середній	Середня	Помірні	Середня не підвищують цін на даних фабриках	Рекламна діяльність не ведеться.
Рошен	Великий асортимент (більше 300 найменувань)	Висока (участь у виставках)	Висока. Продукти цієї фабрики мають високий попит на ринку.	Помірні не підвищують ціну на даних фабриках	Хороша рекламна діяльність

Джерело: систематизовано автором за матеріалами [44-45, 48-49]

Рекламна та PR-активність бренду є широко відомою, а його продукція - добре впізнавана. З огляду на це, кондитерській фабриці «КОНТІ» доцільно посилити рекламну діяльність та зробити акцент на просуванні нової продуктової лінійки.

Аналітики компанії Pro Consulting здійснили дослідження українського ринку кондитерських виробів. У процесі роботи було вивчено ключові тенденції розвитку ринку, основні макропоказники — імпорт, експорт, обсяги виробництва, державне регулювання галузі, провідні компанії, структуру асортименту, цінову динаміку, особливості брендингу та канали збуту продукції [50]. Провівши аналіз ринку кондитерських виробів за визначеними напрямками, можна сформулювати такі висновки:

- Виробничий сектор є ключовою складовою ринку, при цьому провідні компанії задовольняють майже 95 % внутрішнього попиту. На обсяги

випуску впливають рівень споживчого попиту, вартість сировини та енергоносіїв, а також забезпечення підприємств кваліфікованими кадрами.

- Основні виробники контролюють значну частку ринку, тоді як близько третини припадає на дрібних регіональних учасників із вузьким асортиментом, переважно представленим печивом. Хоча ринок і зберігає потенціал для появи нових компаній, створення великого виробництва та ефективна конкуренція потребують суттєвих інвестицій.

- Структура імпорту здебільшого сформована за рахунок відомих брендів, що мають усталену репутацію. До 2021 року значна кількість компаній завозила дорогі продукти менш відомих виробників, однак після початку війни обсяги такого імпорту практично зійшли нанівець.

Експорт української кондитерської продукції становить близько 23–25 % від загальних обсягів виробництва. Вітчизняні вироби мають хорошу репутацію на зовнішніх ринках і демонструють стабільний попит. За підсумками 2023 року основними країнами-імпортерами залишаються Молдова, Польща та Румунія [51]. Попри широкі товарні лінійки більшості компаній, асортимент часто дублюється. Головними критеріями відмінності між продукцією різних виробників є рівень цін та якість, тоді як унікальних позицій на ринку небагато. Провідні учасники активно працюють над оновленням пропозиції, запускаючи нові формати виробів, зокрема солоні вафлі від бренду «Світоч».

Протягом 2022–2023 років ціни майже на всі види кондитерської продукції зросли, що переважно було зумовлено підвищенням вартості енергоносіїв, логістичних послуг та окремих компонентів сировини. Водночас блокування експорту зерна спричинило збільшення внутрішнього виробництва борошна, що частково вплинуло на зниження вартості печива, вафель і круасанів (рис. 2.5). Рівень споживання, що визначається чисельністю покупців та їхньою платоспроможністю, у поточний період не демонстрував суттєвого зростання.

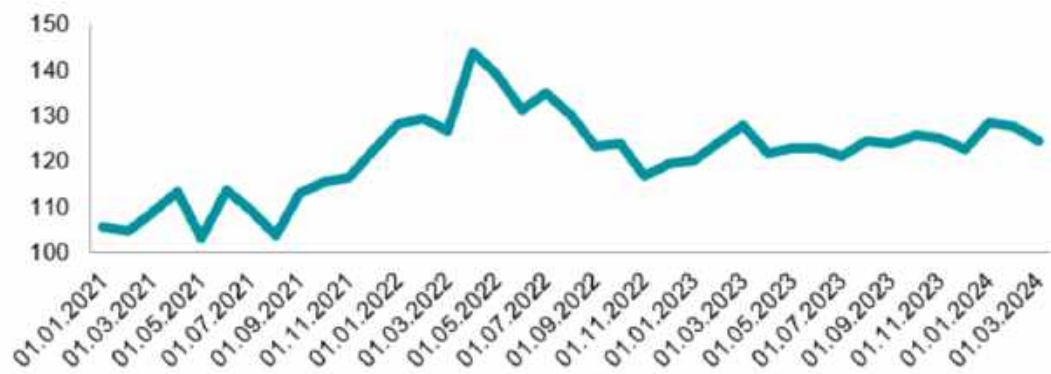


Рис. 2.5. Динаміка цін на печиво та вафлі в Україні 2021 – I кв. 2024 рр.,
грн/кг

Джерело: наведено автором за матеріалами [43, 50]

Попит залишається стабільним, а приблизно 60 % споживачів уже мають усталені вподобання щодо видів продукції та торгових марок. Водночас виробники активно застосовують різні інструменти для привернення уваги покупців, зокрема розширюють асортимент, що дозволяє оптимізувати виробничі витрати та пропонувати якісний товар за прийнятною ціною.

На основі проведеного аналізу можна прогнозувати такі зміни на ринку:

- Посилення позицій провідних компаній і подальша консолідація ринку. У зв'язку з несприятливими умовами для створення нових виробництв (зростання витрат на маркетинг, запуск виробництва, скорочення споживання) чинні учасники ринку нарощуватимуть свою присутність, займаючи вільні ніші.
- Подальше скорочення обсягів імпорту. Нині імпорт демонструє тенденцію до зменшення, а багато компаній активніше реагують на слабкі товарні позиції, вилучаючи їх із лінійки. Після завершення воєнних дій, відновлення економіки та зростання попиту на дорожчі категорії продукції ситуація може змінитися.
- Зростання експорту. Через падіння внутрішнього споживання дедалі більше виробників планують виходити на зовнішні ринки, і прогнозується збільшення експорту на 10–15 % [51].

- Подальше підвищення цін. У 2024 році триває зростання вартості сировини, енергоносіїв та палива, що, ймовірно, призведе до чергового подорожчання кондитерської продукції.

Слід розуміти, що орієнтація на ринкові тренди означає врахування змін у поведінці та очікуваннях споживачів. В умовах затяжної економічної кризи важливо підтримувати збалансовану асортиментну політику, поєднуючи випуск масових кондитерських виробів із нішевими продуктами, попит на які лише формується.

Після завершення аналізу ринку доцільно виконати PEST-аналіз кондитерської галузі, результати якого наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

PEST-аналіз кондитерської галузі

Чинники	Характеристика
Політичні чинники	1) Політична нестабільність; 2) Зростання/зниження мит на ввезену сировину та імпортовану кондитерську продукцію; 3) Підтримка вітчизняних виробників;
Соціокультурні чинники	1) Зміна смаків та переваг споживачів; 2) Зміна рівня життя; 3) Зміна тенденцій галузі; 4) Підвищення рівня освіченості населення; збільшення числа кваліфікованих
Економічні чинники	1) Динаміка інфляції; 2) Динаміка ціни на сировину та матеріали; 3) Зниження/підвищення купівельної спроможності населення; 4) Рівень конкуренції над ринком; 5) Вхідні бар'єри;
Технологічні чинники	1) Удосконалення виробництва, збільшення продуктивності з допомогою устаткування; 2) Інновації та нові види кондитерської продукції; 3) Удосконалення технологій збуту та маркетингу.

Джерело: систематизовано автором за матеріалами [43, 50]

На основі проведеного аналізу можна сформулювати такі висновки: по-перше, сучасний ринок кондитерських виробів характеризується значною нестабільністю. Це проявляється у постійному подорожчанні сировини та її високій залежності від зовнішніх факторів (наприклад, ціна на цукор значною мірою корелює з курсом долара). По-друге, ринок є перенасиченим різноманітними видами кондитерських товарів, тому виробникам необхідно

акцентувати увагу на своїх конкурентних перевагах і підкреслювати унікальність продукції. Для українського ринку перспективним напрямом залишається експорт, однак варто враховувати й активний розвиток імпорту, що свідчить про наявність вільних сегментів та потенціал імпортозаміщення. Крім того, ринок динамічний і швидко трансформується, що вимагає від виробників постійного моніторингу тенденцій та змін. Отже, ключовим завданням підприємства є оперативне реагування на ринкові коливання та орієнтація на актуальні тренди, що має знаходити відображення у формуванні асортименту та виборі каналів збуту.

2.2. Аналіз взаємодії підприємств на ринку кондитерських виробів

Розглянемо ланцюг взаємодії учасників ринку кондитерської промисловості - від постачальників і аж до кінцевого споживача (рис. 2.6).

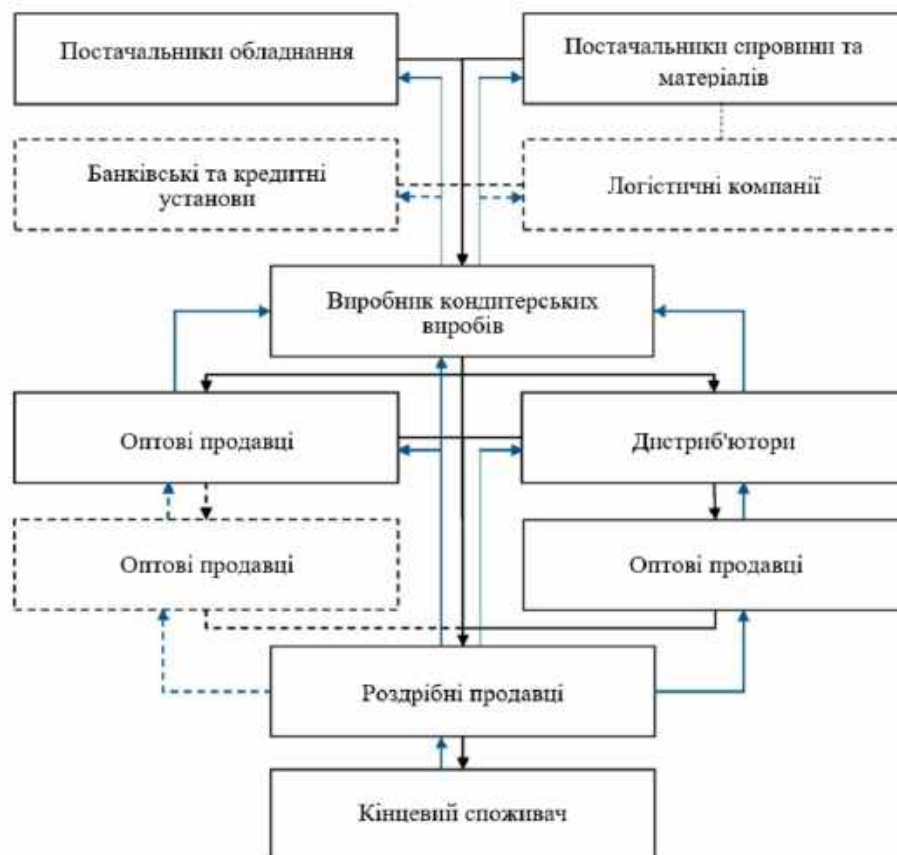


Рис. 2.6. Ланцюжок взаємодії партнерів на ринку кондитерської промисловості

Джерело: систематизовано автором за матеріалами [43, 50-52]

На схемі суцільні блоки позначають обов'язкових партнерів і ключові елементи співпраці, тоді як пунктирні відображають необов'язкові, опосередковані зв'язки. Чорні стрілки демонструють рух товару та інформації у напрямку до споживача, тоді як сині відображають зворотний потік - від споживача назад. Спираючись на подану схему, можна простежити взаємодію партнерів різних рівнів у процесі доставки продукції споживачеві. Слід зауважити, що між виробником і кінцевим покупцем на будь-якому етапі може з'являтися додатковий логістичний посередник, присутність якого не є обов'язковою, оскільки окремі учасники ринку можуть використовувати власний транспорт. Проте важливо враховувати можливість його участі в загальному ланцюгу постачання.

Звернімося до детального аналізу кожного етапу взаємодії та подамо його у таблиці 2.4.

Зі змісту таблиці видно, що процес передачі товару до кінцевого споживача включає широкий спектр контактів і дій між різними учасниками ринку. Саме тому формування тривалих і стабільних партнерських відносин є необхідною умовою ефективного просування продукції.

Далі розглянемо особливості взаємодії виробничого підприємства з постачальниками на прикладі закупівлі матеріалів (зокрема пакувальних товарів) та отримання послуг, таких як оренда. Взаємодія з постачальником пакувальних матеріалів здійснюється на підставі договору постачання. Суть співпраці полягає в тому, що партнер забезпечує підприємство лотками та коробами, необхідними для фасування продукції. Рівень взаємозалежності такий: у разі підвищення вартості пакування компанія може перейти до іншого постачальника з вигіднішими умовами. Водночас покупець залежить від наявності потрібних матеріалів на складі постачальника та від їхньої якості. Постачальник, у свою чергу, у разі втрати клієнта недоотримує значний обсяг замовлень.

Таблиця 2.4

Характеристика взаємодії на етапах створення цінності

Етап ланцюжка цінності		Опис взаємодії	Загальна цінність
Партнер 1	Партнер 2		
Постачальник обладнання	Виробник кондитерських виробів	Постачання обладнання для виробництва кондитерської продукції (печі, відсадки, лінії та ін.) та її упаковки (вертикальні/горизонтальні пакувальники та ін.). Завдання постачальника – відвантажити обладнання та вести його постобслуговування, інформаційний супровід. Завдання виробника кондитерської продукції – своєчасно сплатити обладнання.	Постачання якісного обладнання, мінімізація ризиків, пов'язаних з їхньою поломкою.
Постачальник сировини та матеріалів	Виробник кондитерських виробів	Постачання сировини та матеріалів для виробництва. Особливу роль тут грає налагодження довгострокових відносин через регулярність здійснення закупівель. Завдання постачальника - своєчасне постачання якісної сировини та матеріалів, регулювання проблем із виробником. Завдання виробника - своєчасно закривати кредиторське заборгованість перед постачальником	Спільне рішення проблем, розвиток довгострокових відносин, нарощування обсягів постачання.
Банківські та кредитні посередники	Виробник кондитерських виробів	Кредити та позики для виробника дозволяють не тільки нарощуватись виробничі потужності та розвивати бізнес, але своєчасно закривати кредиторську заборгованість. Можуть як потрібно бізнесу, так і можна обходитися без нього. Завдання кредитних організацій – надати хороші умови бізнесу для кредитування. Завдання кондитерського підприємства – своєчасно закривати платежі за кредитом.	Нарощування можливостей бізнесу.
Логістичні організації	Виробник кондитерських виробів	Взаємодія з логістикою складає тлі поставок сировини і матеріалів виробнику, готової продукції - продавцю. Крім поставок вантажів з великою вагою, до цієї категорії включаються вантажоперевезення малих ваг. Завдання перевізника – своєчасно доставити товар у належному вигляді. Завдання партнера – своєчасно прийняти вантаж та сплатити послугу.	Постачання товару/сировини/матеріалів у належному стані.
Виробник кондитерських виробів	Оптові продавці / дистриб'ютори / роздрібні продавці	Взаємодія між виробниками кондитерських виробів та покупцями є основою ведення бізнесу. Основне завдання першого – проводити якісний товар, що відповідає заявленій документації, своєчасно відвантажувати їх покупцю, вести грамотну роботу з рекламаціями. Завдання другого – отримати та вчасно сплатити товар.	Вибутовування довгострокових відносин. Здійснення інформаційного обміну в рамках розуміння попиту та тенденцій ринку. Задоволення попиту кінцевого споживача.
Роздрібні продавці	Кінцевий споживач	Взаємодія даних двох суб'єктів ринку полягає у донесенні продукції кінцевого споживача, задоволення його потреб. Завдання продавця - грамотно подати товар належної якості покупцю. Завдання покупця - оплачувати товар та робити інформаційну віддачу.	Формування розуміння попиту із боку споживача, товаро-інформаційний обмін.

Джерело: систематизовано автором за матеріалами [43, 50-54]

Взаємодія з постачальниками, що надають послуги, регулюється договором оренди. Суть співпраці полягає в тому, що партнер надає підприємству приміщення для виробництва, складів і офісів, а сторони спільно вирішують питання, що виникають на орендованих площах. Ступінь взаємозалежності визначається тим, що підвищення орендної плати (як правило, раз на рік відповідно до рівня інфляції) збільшує для орендаря — виробника — постійні витрати на продукцію. Важливо й те, що приміщення не є власністю підприємства, тому будь-які дії всередині об'єкта мають погоджуватися з орендодавцем. Для останнього вихід орендаря означає необхідність терміново шукати нового клієнта, щоб уникнути фінансових втрат.

На прикладі двох моделей взаємодії можна побачити, що структура витрат, які формують ціну майбутнього продукту, безпосередньо залежить від політики постачальників. Тому закупівельний підрозділ виробника має вибудовувати довгострокові та договірно захищені взаємини, мінімізуючи ризики, що можуть бути перенесені на кінцевий товар. Проведений аналіз свідчить, що ланцюг взаємодії, поданий на рис. 2.5, може містити низку «розривів» - тобто проблемних ділянок у співпраці між партнерами. Умовно їх можна згрупувати так:

- порушення умов договорів, що включає несвоєчасну доставку обладнання, несвоєчасне погашення заборгованостей, постачання сировини, товарів чи послуг неналежної якості або не відповідно до узгоджених параметрів;

- комунікаційні порушення: труднощі у проведенні переговорів, проблеми з підтриманням стабільних та довготривалих зв'язків (наприклад, зникнення партнера або його раптові появи з новими пропозиціями), а також збої в інформаційному обміні;

- розбіжність цілей, коли один партнер прагне розвивати довгострокові відносини, а інший зацікавлений лише в максимально вигідному для себе продажі й отриманні короткострокового прибутку.

Відобразимо приклад розривів на рис. 2.7.

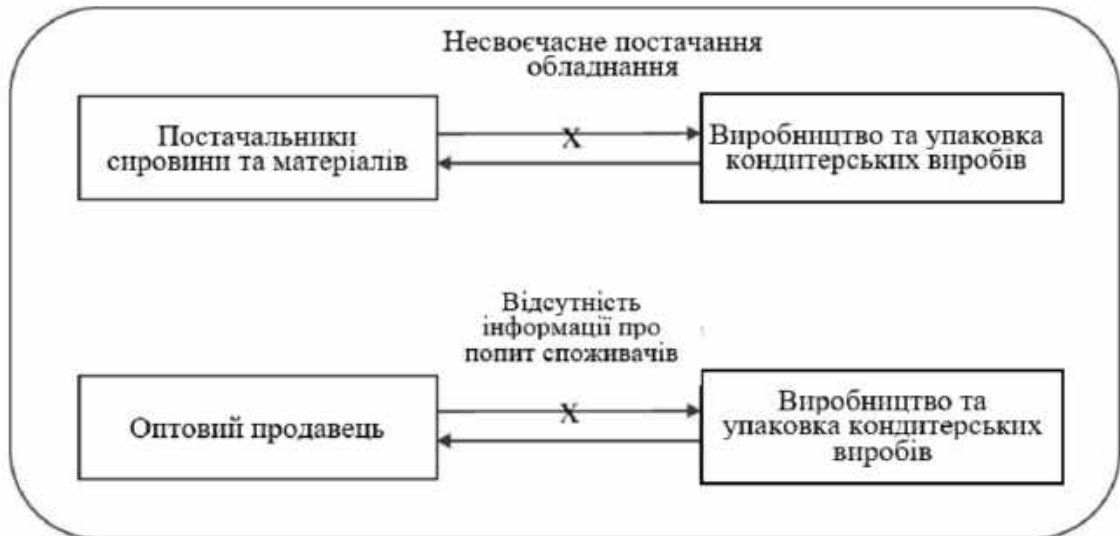


Рис. 2.7. Розриви у ланцюжку взаємодії партнерів

Джерело: систематизовано автором за матеріалами [43, 50-54]

У межах роботи було здійснено дослідження із застосуванням методів опитування, спостереження та інтерв'ювання. Перше питання анкети стосувалося критеріїв вибору компанії-постачальника; результати подано на рис. 2.8.

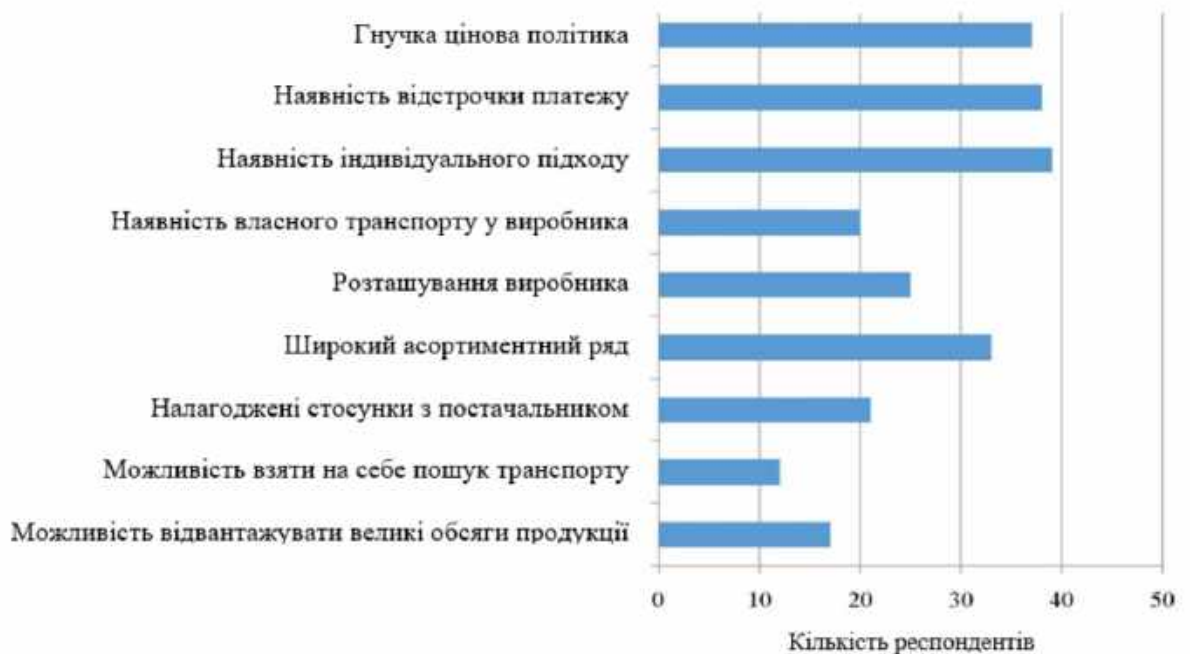


Рис. 2.8. Основні критерії вибору постачальника

Джерело: побудовано автором за матеріалами опитування

Найчастіше респонденти називали такі ключові фактори: широкий асортимент продукції, можливість отримання тривалої відстрочки платежу, гнучкість цінової політики та індивідуальний підхід до клієнта.

2 питання - Результати ранжування критеріїв, визначених клієнтами, подано в таблиці 2.5. У ній підсумкова оцінка кожного чинника формується шляхом множення виставленої респондентами оцінки на кількість учасників опитування, які її обрали.

Таблиця 2.5

Оцінка отриманих критеріїв вибору компанії-постачальника за рівнем значимості

Критерій	Оцінка					Сумарна оцінка
	1	2	3	4	5	
Гнучка цінова політика	-	5	8	12	12	142
Наявність відстрочки платежу	8	1	9	12	8	125
Наявність індивідуального підходу	7	6	8	9	9	154
Наявність власного транспорту у виробника	6	3	7	3	1	50
Розташування виробника	5	7	6	5	2	67
Широкий асортиментний ряд	8	10	5	7	4	123
Налагоджені стосунки з постачальником	5	9	4	1	2	49
Можливість взяти на себе пошук транспорту	5	2	3	2	-	26
Можливість відвантажувати великі обсяги продукції	3	4	1	2	7	57

Джерело: розраховано автором за матеріалами опитування

Значення критерію, що впливає на конкурентоспроможність, при виборі компанії-постачальника наведено на рис. 2.9.

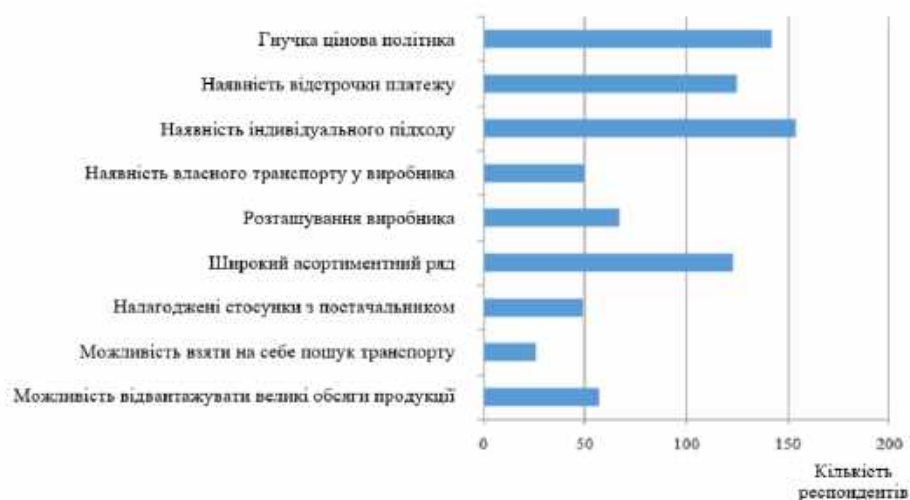


Рис. 2.9. Значення критерію, що впливає на конкурентоспроможність, при виборі компанії-постачальника

Джерело: побудовано автором за матеріалами опитування

На підставі отриманих результатів можна визначити такі підсумки:

До найважливіших критеріїв клієнти віднесли:

- гнучку систему ціноутворення;
- можливість отримання відстрочки платежу;
- широкий асортимент продукції;
- індивідуальний підхід у роботі з покупцем.

До найменш значущих критеріїв були віднесені:

- здатність постачальника забезпечувати великі обсяги відвантаження;
- наявність налагоджених і довготривалих партнерських відносин;
- можливість постачальника самостійно організовувати транспорт.

3 питання - Оцінювання клієнтами чинної системи лояльності підприємства (рис. 2.10).

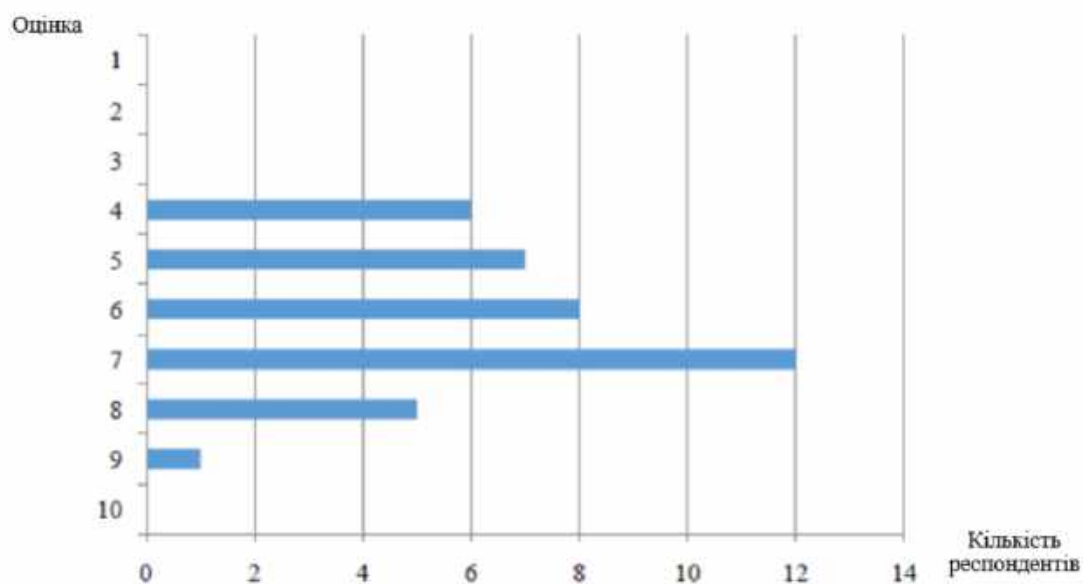


Рис. 2.10. Оцінка системи лояльності підприємства

Джерело: побудовано автором за матеріалами опитування

Аналіз відповідей на це запитання показав, що середня оцінка, виставлена клієнтами, становить 6,31 бала, що свідчить про середній рівень задоволеності. Важливо враховувати, що така оцінка залежить від індивідуальної історії взаємин між кожним покупцем і підприємством, яка формується по-різному в кожному окремому випадку.

4 питання - Чинники, яких, на думку клієнтів, не вистачає в чинній системі лояльності, подано на рис. 2.11.



Рис. 2.11. Чинники, яких бракує у системі лояльності підприємства

Джерело: побудовано автором за матеріалами опитування

Аналіз даних на рис. 2.9 показує, що покупців насамперед турбують питання цінової політики підприємства. За таких умов особливо важливо формувати з клієнтами довірливі взаємини, бути відкритими у комунікації та чітко пояснювати причини формування поточних цін.

5 питання - Чинники, якими керується покупець під час вибору продукції виробника, а також визначення пріоритетних критеріїв.

На основі запропонованих варіантів відповідей респонденти найчастіше відзначали ті чинники, що наведені на рис. 2.12.

Ціна товару охоплює як запит на прийнятну закупівельну вартість, так і на зрозумілі механізми її коригування. У відповідях також фігурували якість продукції, терміни придатності, естетичність пакування та наявність фасованих позицій. Запровадження новинок і товарів, відсутніх на ринку, респонденти зазначали як додаткову перевагу. Терміни придатності покупці розглядали як індивідуальний критерій, адже їх актуальність залежить від особливостей подальшого продажу.

6 питання - Чинники, яких, на думку клієнтів, бракує під час вибору продукції підприємства (рис. 2.13).

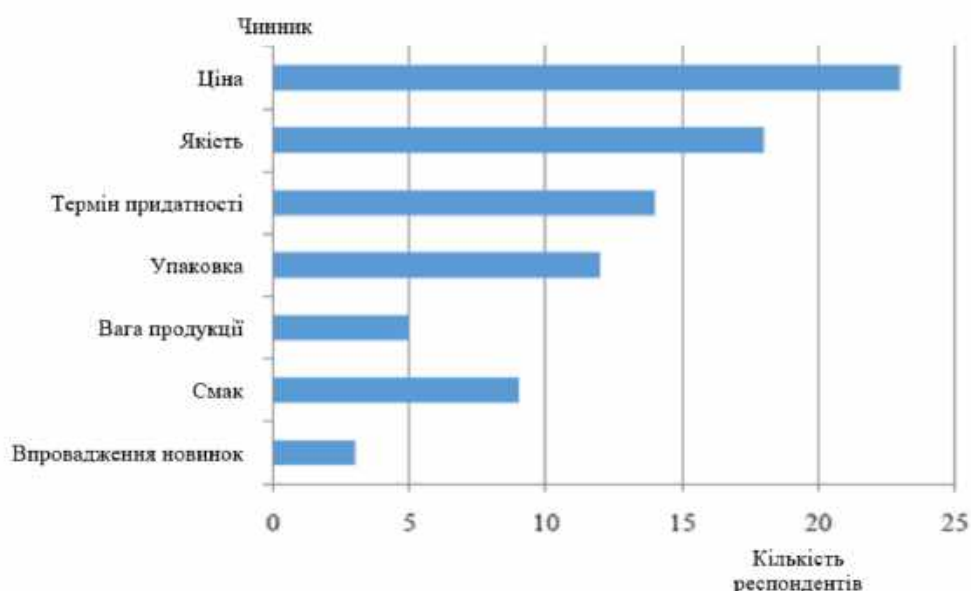


Рис. 2.12. Оцінка пріоритетності чинників вибору продукції постачальника

Джерело: побудовано автором за матеріалами опитування

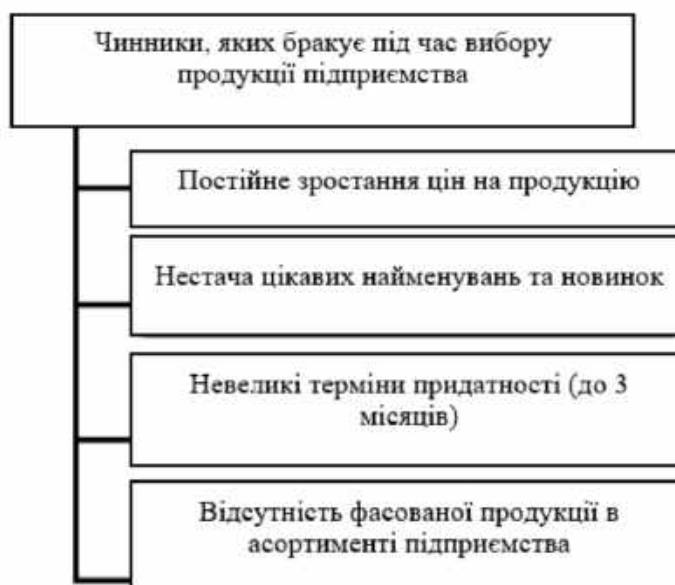


Рис. 2.13. Чинники, яких бракує під час вибору продукції підприємства

Джерело: побудовано автором за матеріалами [38-47]

Аналіз даних, поданих на рис. 2.13, дає змогу зазначити, що покупці формують доволі специфічні та індивідуальні запити. Узагальнення результатів проведеного дослідження дозволило виокремити низку ключових характеристик, які визначають вибір споживачами продукції та постачальника (рис. 2.14).

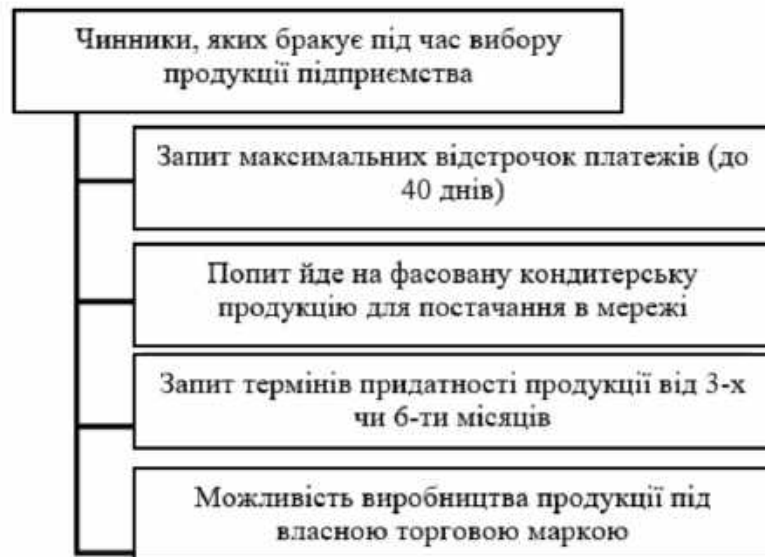


Рис. 2.14. Критерії, що впливають на вибір продукту та підприємства
Джерело: побудовано автором за матеріалами [38-47]

Сьогодні дедалі більшої популярності набуває тенденція створення власної торгової марки (VTM) та реалізації продукції під нею. Це може бути як продаж продукції оптового постачальника, маркованої його VTM, так і створення виробником власного бренду. Подібну стратегію вже успішно застосовували компанії «КОНТІ» та «РОШЕН».

Відповідаючи на останнє питання анкети - оцінку роботи персонального менеджера - респонденти переважно давали високі бали. Проте серед коментарів, що стосувалися складнощів у взаємодії, найчастіше згадувалися повільне реагування менеджера на замовлення та труднощі з узгодженням точного обсягу відвантаження. Це зумовлено насамперед високим виробничим навантаженням, великим обсягом замовлень та загальною невизначеністю у виробничих процесах. Також інколи відзначалися випадки неповної комплектації відвантажень.

Результати відповідей на це питання демонструють, наскільки важливою є роль персонального менеджера у системі маркетингу партнерських відносин. Саме менеджер виступає ключовою ланкою між підприємством і клієнтом, формуючи рівень довіри, задоволеності та довгостроковості співпраці. Водночас маркетинг відносин включає і

внутрішньофірмову взаємодію, де від ефективності комунікацій усередині компанії залежить якість сервісу для покупця.

Узагальнюючи результати проведеного опитування, можна відзначити значну різноманітність запитів та очікувань клієнтів - і кожен із них має бути врахований у процесі прийняття управлінських рішень. Важливо приділяти увагу як характеристикам продукції, так і якості комунікації з покупцем. Особливо актуальним є питання цінової політики та умов постачання, оскільки через поточну ситуацію на ринку більшість постачальників кондитерської продукції були змушені переглянути відпускні ціни та умови реалізації. Крім того, покупці дедалі частіше віддають перевагу якісній продукції з тривалими термінами придатності. Значним попитом користується й фасована продукція, що є необхідною для роботи з торговельними мережами. По-третє, значна кількість постачальників кондитерських виробів не змогли адаптуватися до кризових умов і збанкрутували. На цьому тлі покупці висловлюють підвищений інтерес до можливості збільшення терміну відстрочки платежу, особливо у співпраці з торговельними мережами, де стандартна відстрочка становить близько 40 днів. Крім того, клієнти очікують від постачальників більшої стабільності цін, відсутності зменшення обсягів відвантаження та недопущення браку продукції. Також покупці, як і раніше, віддають перевагу користуванню найманим транспортом замість утримання власного автопарку, що зумовлено економічною доцільністю та гнучкістю логістичних рішень.

Важливо зазначити, що Київська область є одним із найбільших регіонів України за кількістю підприємств, що займаються виробництвом кондитерської продукції. Через це багато покупців уже мають досвід співпраці з виробниками саме цього регіону та добре знають їхню специфіку. Звідси випливає, що потенційним постачальникам з Київської області простіше завоювати довіру клієнтів, які вже працювали з підприємствами цього ринку й мають сформовані позитивні очікування від співпраці (рис. 2.15).



Рис. 2.15. Критерії закупівлі покупцями кондитерської продукції

Джерело: побудовано автором за матеріалами [43, 50-54]

За результатами проведеного дослідження були виявлені ключові проблеми у взаємодії підприємства з партнерами. Насамперед, це орієнтація кожного учасника взаємодії на власні інтереси та цілі, що ускладнює впровадження принципів маркетингу партнерських відносин. По-друге, значний вплив на процес співпраці мають суб'єктивні критерії вибору постачальника й продукції, які формуються кожним покупцем індивідуально. Додатковим чинником є високий рівень конкуренції на внутрішньому ринку та зростання імпорту кондитерських виробів, що посилює конкурентний тиск. Важливим викликом залишається і нестабільність ринку в цілому, зокрема коливання цін на сировину та залежність бізнесу від зовнішніх економічних і політичних факторів (рис.2.16).

На основі аналізу результатів опитування, спостереження та інтерв'ювання встановлено, що система доведення товару до кінцевого споживача є багатоступеневою, а вплив різноманітних чинників на кожному етапі може позначатися на якості, ціні та конкурентоспроможності продукції. Дані дослідження демонструють широкий спектр вимог і очікувань покупців, що формують конкурентну позицію підприємства на ринку.

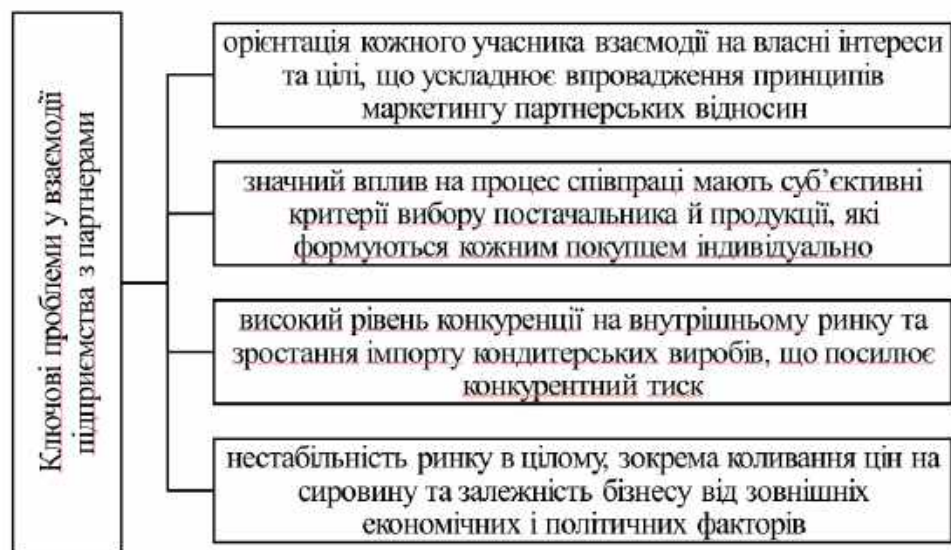


Рис.2.16. Ключові проблеми у взаємодії підприємства з партнерами за результатами проведеного дослідження

Джерело: побудовано автором

Для забезпечення максимальної відповідності продукції запитам кінцевого споживача необхідним є створення системи індивідуального підходу до кожного клієнта та впровадження елементів маркетингу партнерських відносин (МПВ) у роботі з ними. Це дозволить не лише зміцнити партнерські відносини, а й підвищити рівень лояльності, стабільність попиту та конкурентні переваги підприємства.

РОЗДІЛ 3.

НАПРЯМКИ ВПРОВАДЖЕННЯ ІНСТРУМЕНТІВ МАРКЕТИНГУ ПАРТНЕРСЬКИХ ВІДНОСИН

3.1. Підходи щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства

Підвищення конкурентоспроможності підприємства з урахуванням впровадження концепції маркетингу партнерських відносин є багатоступінчастим та індивідуальним процесом, оскільки кожен бізнес має власні особливості, структуру взаємодій і специфіку роботи з партнерами. Для різних компаній ефективними можуть бути різні управлінські рішення, а певні інструменти можуть викликати труднощі у разі невідповідності їх вимогам або специфіці діяльності.

У даному розділі роботи розглянуто загальні підходи до підвищення конкурентоспроможності підприємства шляхом застосування інструментів маркетингу взаємодії. Запропонованими заходами є:

- запровадження маркетингу внутрішньокорпоративних відносин;
- поетапна оцінка партнерів компанії;
- формування бази (портфеля) партнерів;
- опрацювання проблемних ситуацій на основі ситуаційного аналізу;
- створення особистого кабінету партнера на сайті компанії.

У таблиці 3.1 наведено перелік відповідальних осіб, які мають забезпечувати реалізацію кожного із запропонованих заходів.

Запропоновані рекомендації є універсальними та можуть застосовуватися як у малому, так і у середньому та великому бізнесі. Водночас підходи до їх впровадження суттєво відрізняються залежно від масштабу підприємства.

Таблиця 3.1

Розподіл відповідальних осіб за запропонованими заходами

Захід	Відповідальні особи
Впровадження маркетингу внутрішньокорпоративних відносин	Керівництво підприємства: генеральний директор та його заступники, відділ управління кадрами та керівники відділів підприємства (продажів, маркетингу закупівель тощо).
Поступова оцінка партнерів компанії	Юридичний та фінансовий відділи, відділи продажів, маркетингу та закупівель, керівництво підприємства: генеральний директор та його заступники.
Формування бази партнерів	Юридичний та фінансовий відділи, відділи продажів, маркетингу та закупівель, керівництво підприємства: генеральний директор та його заступники.
Пророблення проблемних ситуацій на основі ситуаційного аналізу	Фінансовий відділ, відділи продажів, маркетингу та закупівель, керівництво підприємства: генеральний директор та його заступники.
Створення особистого кабінету партнера на сайті компанії	Відділ маркетингу, закупівель та продажів, аутсорсинг (розробка сайту та особистого кабінету).

Джерело: *систематизовано автором за матеріалами [55-58]*

Менші компанії характеризуються більшою гнучкістю - окремі функції можуть виконуватись одним працівником, що спрощує процеси комунікації та прийняття рішень. Великі підприємства, навпаки, потребують чіткого розподілу обов'язків між працівниками, визначення зон відповідальності та узгодженості дій між підрозділами, що забезпечує системність та результативність реалізованих заходів. Проаналізуємо кожну рекомендацію детальніше, спираючись на принцип удосконалення взаємин як із клієнтами, так і зі постачальниками, посередниками та іншими партнерами організації.

По-перше, необхідне формування маркетингу внутрішніх комунікацій, що забезпечуватиме орієнтацію на подальше впровадження цієї концепції у взаємодію партнерів у зовнішньому середовищі. Для застосування МПВ у діяльності компанії слід пам'ятати, що партнерські взаємини не обмежуються лише зовнішніми контактами - вони мають вибудовуватися і всередині організації. Атмосфера у колективі, взаємопідтримка, спільність у прийнятті рішень, поведінка у складних умовах - усе це чинники, які визначають успішність реалізації запропонованої концепції на практиці. З огляду на це

наведемо рекомендації, спрямовані на розбудову маркетингу взаємодії всередині компанії.

У контексті формування таких відносин особливо важливо розкрити функціонування менеджера. Як зазначалося, ключову роль у створенні зв'язків між підприємством і клієнтом, підприємством і постачальником, а також будь-яким іншим партнером відіграє саме менеджер, що виступає посередником і представляє компанію зовні.

Виділимо основні вимоги до менеджера, які беруться до уваги під час прийому на роботу з метою забезпечення найбільш надійної внутрішньокорпоративної взаємодії. Насамперед це компетентність (знання продукції, ринкових умов, інформації про конкурентів тощо), а також управлінські навички керівників підрозділів (уміння приймати рішення в кризових ситуаціях, опрацьовувати рекламациї та інше).

Крім того, врахуємо чинники, що можуть бути використані як інструменти маркетингу взаємин для формування ефективних внутрішніх комунікацій, які в подальшому сприятимуть покращенню взаємодії менеджерів із партнерами поза межами підприємства:

1) Прагнення підтримувати стабільний психологічний клімат у колективі. Цей аспект є важливим як для оперативної адаптації до критичних чи непередбачуваних ситуацій у роботі з клієнтами, так і для збереження комфортної атмосфери всередині команди. Будь-які суперечки чи конфлікти мають оперативно врегульовуватися керівництвом.

2) Розподіл менеджерів за територіальним принципом, що дозволяє краще розуміти зону відповідальності кожного та сприяє покращенню взаємин у колективі завдяки зменшенню суперечок щодо спільних клієнтів чи територій. Як базові регіони доцільно виділити Київ і Київську область. При цьому важливо діяти злагоджено, не дублюючи роботу колег - наприклад, уточнювати інформацію щодо дзвінків клієнтам чи переглядати історію співпраці з певним контрагентом.

3) Стимулювання менеджерів до вивчення та поглиблення знань про виробничий процес, адже однією з типових проблем взаємодії офісу та виробництва є відсутність узгодженості у роботі та незрозуміння того, як функціонують різні підрозділи підприємства. У результаті виникають труднощі з поясненням партнерам причин певних збоїв чи обмежень. Коли менеджер добре обізнаний із внутрішніми процесами, він може вести відкритий і конструктивний діалог із контрагентами.

4) Розширення обізнаності співробітників про діяльність підприємства, його сильні та слабкі сторони, а також потенціал, доповнене розумінням ситуації щодо конкурентів. Це необхідно, оскільки знання ринку відкриває більші можливості для спілкування з клієнтами: можливості компанії можуть бути використані у партнерстві, сильні сторони слугують основою для аргументації переваг, а слабкі - це ті аспекти, про які важливо чесно та коректно повідомляти партнерам.

5) Удосконалення практики колегіального ухвалення рішень усіма зацікавленими працівниками. Можливість долучатися до нарад та обговорення робочих ситуацій формує у співробітників відчуття підтримки, стабільності та важливості їхньої думки. Водночас необхідно уважно реагувати на звернення працівників, не ігнорувати їхні потреби та не применшувати актуальність висловлених проблем.

6) Регулярне проведення щомісячних або щоквартальних зустрічей зі співробітниками щодо виявлення наявних труднощів, зауважень чи робочих непорозумінь. Це сприяє тому, щоб кожен відчував свою значущість та залученість. Крім того, така практика допомагає знизити ризик несподіваного звільнення працівників і позитивно впливає на скорочення плинності кадрів.

7) Запровадження чіткої структури підпорядкування, яка дозволяє однозначно визначити сферу відповідальності кожного співробітника, осіб, уповноважених ухвалювати рішення, а також тих, до кого можна звернутися для вирішення певної проблеми.

Запропоновані рекомендації можуть бути реалізовані як у великих компаніях, так і на підприємствах малого бізнесу. З огляду на їхню більшу гнучкість, у невеликих організаціях впровадження відбуватиметься простіше, однак і у великих структурах система внутрішньокорпоративного маркетингу також може бути успішно застосована за умови координації процесу групою відповідальних осіб.

До таких відповідальних можна віднести керівництво підприємства - генерального директора та його заступників, службу управління персоналом, а також керівників ключових підрозділів (продажів, маркетингу, закупівель тощо).

Застосування наведених вище принципів дає змогу підприємству сформувати партнерські взаємини всередині колективу та створити сприятливу атмосферу для спільної роботи. Це, у свою чергу, забезпечить додаткову конкурентну перевагу у вигляді міцної основи для якісного впровадження МПВ у відносинах із зовнішніми партнерами. Окрім того, команда, що працює на засадах взаємопідтримки та взаємодопомоги, здатна швидше реагувати й адаптуватися до різних ситуацій за межами підприємства.

Другим запропонованим напрямом є поетапна оцінка партнерів, що дає змогу мінімізувати ризики та підвищити ефективність діяльності компанії. Подібна система аналізу є важливою як для великих, так і для невеликих організацій. Надійність контрагентів безпосередньо впливає на якість угод, зменшує ймовірність проблемних ситуацій (порушення умов договору, несвоєчасні розрахунки тощо), дозволяє прогнозувати можливість довготривалої співпраці та зміцнює позиції підприємства на ринку завдяки кількості та стабільності партнерських відносин. Оцінювати доцільно як постачальників сировини та обладнання, так і клієнтів підприємства.

Алгоритм оцінювання партнера представлено на рис. 3.1.

З огляду на запропоновану систему можна дійти висновку, що процес має багато послідовних етапів, і кожен із них відіграє ключову роль у прийнятті обґрунтованого рішення. Оскільки така система не

функціонуватиме без чіткого розподілу повноважень, необхідно визначити осіб, відповідальних за виконання кожного кроку.



Рис. 3.1. Алгоритм оцінювання партнера

Джерело: побудовано автором за матеріалами [57, 59-60]

Покроковий порядок оцінювання партнера подано у таблиці 3.2.

Спираючись на наведений алгоритм, можна дійти висновку про значущість кожного етапу зближення партнерів у процесі підготовки до угоди. Така схема оцінювання потрібна не лише перед підписанням договору - важливо контролювати її протягом усього періоду співпраці, оскільки у партнера можуть змінюватися керівники, фінансовий стан чи позиції на ринку. Тому цей підхід рекомендується застосовувати як інструмент регулярного моніторингу, оптимальна частота оцінювання - один раз на пів року.

Проводячи оцінку партнера на різних стадіях, необхідно фіксувати отримані результати.

Наступним кроком є створення бази партнерів із зазначенням історії взаємодії з кожним. Для реалізації цього підходу підприємству потрібні аналітичні CRM-системи або ІС, що забезпечують зберігання великого обсягу структурованої інформації.

У процесі роботи менеджер може додавати коментарі до картки партнера.

Таблиця 3.2

Характеристика етапів алгоритму поетапної системи оцінювання партнера

Етап оцінки	Опис	Відповідальні
Аналіз юридичної документації	Засновано на вивченні основної юридичної документації: статуту, аналізу організаційно-правової форми, системи оподаткування, наявності пов'язаних підприємств, перевірки засновників, судових справ та податкових перевірок. Також включає підтвердження відомостей про державну реєстрацію державними та реєструючими органами, відповідність юридичної та фактичної адреси, наявності ліцензій на провадження діяльності. Аналізується система управління, наявність філій та територіальне охоплення.	Юрист підприємства, фінансовий відділ
Фінансова аналітика потенційного партнера	Полягає в оцінці фінансових показників діяльності підприємства: виручки, прибутку, ліквідності та рентабельності, сумлінності сплати податків.	Фінансовий відділ
Відомості про управлінський персонал компанії	Даний етап включає оцінку контрагента в особі генерального директора, менеджерів та інших осіб, що приймають рішення та їх повноваження. На основі спілкування робиться висновок про компетентність співробітників у потрібній сфері.	Менеджер, що працює з цією компанією та голова його відділу, генеральний директор
Ринковий статус	Дослідження частки ринку компанії, її імідж, рівень конкуренції, головні партнери.	Менеджер, що працює з цією компанією та голова його відділу, маркетинговий відділ
Наявність специфічної інформації	Наявність судових справ, тіньового обігу.	Юрист, фінансовий відділ
Збір відгуків про компанію	Пошук достовірних відгуків про контрагента, при можливості спілкування з їхніми клієнтами та постійними партнерами.	Менеджер, що працює з цією компанією та голова його відділу
Ухвалення рішення про взаємодію з партнером	Здійснюється колегіально всіма задіяними у аналізі особами.	Генеральний директор, фінансовий відділ, юрист, менеджер, що працює з цією компанією та голова його відділу
Підписання договору	Здійснюється після ухвалення рішення про співпрацю. Є окремим етапом оцінки з огляду на наявність можливих труднощів, і на їх тлі розірвання усіх домовленостей. До важливих пунктів при підписанні договору можна віднести: перевірити обов'язкову участь обох контрагентів у всіх основних операціях, обов'язково вести протокол розбіжностей, завжди перечитувати договір після правок, максимально детально обумовлювати економічні інтереси та умови оплати, перевіряти відсутність зобов'язань третіх осіб, які не беруть участь у підписанні договору.	Юрист, фінансовий директор, генеральний директор

Джерело: систематизовано автором за матеріалами [61-63]

Така картка може включати такі дані:

- ключові юридичні відомості про контрагента;

- дані щодо його дебіторської та кредиторської заборгованості;
- особливості взаємодії, характерні риси співпраці, інформація про те, хто саме ухвалює рішення в компанії;
- опис попереднього досвіду роботи: специфіка комунікацій, стиль поведінки менеджера;
- реєстрація всіх операцій, їхні характеристики - зокрема кількість закупівель, найчастіше замовлені позиції, аналітика по контрагенту та його частка серед інших партнерів.

Четверта пропозиція передбачає завчасне пропрацювання можливих проблемних ситуацій у взаємодії з партнерами на основі ситуаційного аналізу. У межах спостереження за клієнтами кондитерської галузі розглянемо кілька типових кейсів.

Перший кейс - різке підвищення відпускної ціни на продукцію, спричинене значним здорожчанням сировини. У період стрімкого зростання вартості сировини постачальники вимагали від виробників повну передоплату замість раніше погодженої відстрочки, унаслідок чого підприємства були вимушені оперативно здійснити низку заходів (факти спостереження - жовтень 2025 р.): підвищити ціни на продукцію; оголосити покупцям про можливе термінове додаткове підвищення цін на продукцію не в рамках строків, прописаних у договорах згідно з аналогічними діями постачальників; пропонувати покупцям з наявною відстрочкою переходити на передоплату з гарантією знижки на продукцію.

У результаті проявляється наступний ланцюжок динаміки цін, як зображено на рис. 3.2. Виходячи з представленого ланцюжка, підвищення зростання цін на сировину безпосередньо впливає на підвищення цін на кондитерську продукцію на споживчому ринку. Ситуація ускладнюється тим, що постачальники різного виду сировини можуть підвищувати ціни поступово та спільно, що ускладнює прогнозування собівартості та, відповідно, ціни продукції.



Рис. 3.2. Вплив підвищення ціни на сировину та на кінцеву ціну

Джерело: побудовано автором за матеріалами [61-63]

Другий кейс: у пік сезону виробничі потужності не дозволяють зробити замовлення покупців у повному обсязі, через що навантаження відбувається частково. До дій менеджерів можна віднести: пояснення причин відсутності продукції, пропозиція приїхати на відвантаження пізніше, у поодиноких ситуаціях - відмова від відвантаження клієнта. Розглянемо 3 види клієнтів за обсягами продукції, які вони беруть, та їх реакції, що спостерігаються протягом двох поданих ситуацій (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Категорії покупців під час побудови відносин із постачальником

Категорія покупців	Ситуаційний кейс	
	Підвищення цін на продукцію	Часткові навантаження
Великі покупці	До підвищення ціни ставляться спокійно, проте вимагають обґрунтування цього заходу через конкурентний аналіз. На скорочення відстрочки погашення платежів не йдеться. Упевнившись про одноразове підвищення ціни у багатьох клієнтів, згодні брати той самий обсяг при індивідуальному призначенні ціни під час переговорів.	Реагують спокійно вперше, після вимагають врегулювати ситуацію. При регулярних недовантаженнях можуть почати паралельно шукати постачальників, які зможуть задовольнити їх обсяги. Згодом можуть змінити постачальника.
Середні покупці	Здебільшого реагують спокійно, з розумінням. Частина клієнтів може перейти на передоплату, проте більшість залишається в колишньому становищі. Можуть висловити претензію щодо частого підвищення цін через наявність власних клієнтів та необхідність підвищення цін вже для них.	Є більш адаптивними у цій ситуації. Через заповнення машини на різних підприємствах в одному рейсі можуть при недоотриманому вантажі заповнити машину в іншому місці, вибравши аналогічну продукцію або замінити будь-яку іншу. Іноді готові перейти завчасне подання замовлень.
Дрібні покупці	Можуть реагувати неспокійно, оскільки підвищення цін їм критично. На передоплату переходять рідко.	Швидко адаптуються до ситуації, можуть замінити продукцію на інші позиції або взяти її в інших постачальників, деякі можуть почати робити замовлення завчасно.

Джерело: систематизовано автором за матеріалами [61-63]

Способи реагування підприємства на поведінку клієнтів представлені у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Способи реагування компанії на поведінку клієнтів

Реакція	Спосіб реагування та вирішення проблеми
Підвищення цін на продукцію	
Покупець потребує обґрунтування підвищення ціни.	Проведення конкурентного аналізу, аналізу собівартості продукції та подальше надання результатів покупцю
Негативне ставлення до можливого додаткового підвищення цін та запит на їх стабілізації для конкретного клієнта	Надання зведення за собівартістю. Завчасне продумування можливих акцій та поступок для клієнта у разі виникнення негативної реакції, наприклад, при купівлі тонни продукції надається знижка на низку позицій у 5 %
Відмова від переходу на передоплату за умови зниження ціни на продукцію	Залишити ситуацію незмінною, проте протягом існування проблеми запити передоплати постачальниками періодично запитувати про можливо повну або часткову передоплату продукції за попередніми умовами
Наявність претензій щодо частого підвищення цін через наявність власних клієнтів та необхідності підвищення цін вже для них	Ведення діалогу з клієнтом та опрацювання питання про те, яким способом йому прийнятно підвищувати ціни (одноразово та сильно, поступово та регулярно)
Запит на зниження ціни на продукцію у вигляді акцій, знижок або запит на зниження цін у зв'язку з врегулюванням цін на сировину	Наявність актуального зведення за собівартістю продукції та можливості впровадження бонусної та акційної програми (оновлюється у відділі продажу та маркетингу не рідше 2 разів на місяць). Обґрунтування збереження колишньої ціни, регулярна оцінка ринку
Покупець з розумінням відноситься до підвищення цін і ситуації, що склалася.	Заохочення клієнта бонусами та акціями в періоді (по закінченні року, протягом кварталу та ін.)
Часткові загрузки	
Покупець з розумінням відноситься до поточної ситуації та готовий забирати частково виконані замовлення, які адекватно реагують на тимчасове зниження обсягів поставок	Заохочення клієнта бонусами та акціями в періоді (після закінчення року, протягом кварталу та ін.) пропозиція поставити товар власним транспортом додатковий раз. Пропозиція заміни на інші позиції
Негативна реакція, небезпека заміни постачальника	Пропозиція тимчасової знижки на низку позицій та постачання товару власним транспортом додатковий раз. Обґрунтування завантаженості виробництва, чесний підхід у спілкуванні із клієнтом. Пропозиція заміни на інші позиції
Зміна терміну подання замовлення на більш завчасний для повного виконання замовлення (наприклад, з одного тижня на два тижні)	Заохочення клієнта бонусами та акціями в періоді (після закінчення року, протягом кварталу та ін.), пропозиція поставити товар власним транспортом додатковий раз. Пропозиція заміни на інші позиції

Джерело: систематизовано автором за матеріалами [15-24, 32]

Важливо відзначити, що запропоновані рекомендації є загальними, оскільки кожен клієнт вимагає свого підходу, проте наявність заздалегідь опрацьованої політики реагування допомагає швидше адаптуватися до ситуації. Таким чином, можна зробити висновок, що будь-які дії підприємств необхідно робити обдумано, з наявністю адаптивності та індивідуального

підходу до клієнтів, а також особливе значення має система реагування менеджерів на поведінку клієнтів.

Шоста пропозиція полягає у впровадженні особистого кабінету партнера на корпоративному вебсайті для підвищення якості взаємодії. B2B-платформа з вебінтерфейсом надає низку переваг: спрощений механізм оформлення замовлень, інтуїтивно зрозумілу навігацію, доступ до ключової інформації в особистому кабінеті (стан замовлень, каталог продукції, індивідуальні ціни тощо).

Проведений аналіз запропонованих рішень дозволяє дійти висновку, що інструменти маркетингу партнерських відносин можуть упроваджуватися комплексно й охоплювати різні напрями взаємодії. До реалізації таких заходів залучаються представники керівної ланки підприємства, кожен з яких відповідає за свій функціональний блок. Налагоджене делегування сприяє зосередженню працівників на ключових завданнях та забезпечує внесок у розвиток компанії й системи МПВ.

Потрібно зазначити, що потенціал підвищення конкурентоспроможності напряму залежить від реалізації цих рекомендацій. Для цього необхідні колегіальність, чітка структура та системність, які забезпечують гнучкість і якісне виконання завдань. Крім того, запропоновані рішення передбачають ретельне оцінювання партнерів, що дає змогу мінімізувати ризики зриву угод, а попереднє пророблення можливих проблемних ситуацій значно підвищує швидкість реагування у разі кризових подій.

3.2. Розробка системи взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем з використанням маркетингу партнерських відносин

Розглянемо детальніше взаємодію між виробником і покупцем, яким може виступати оптовик, роздрібна мережа або дистриб'ютор.

Окрім зазначених у п. 3.1 варіантів формування збутового ланцюга, існує також прямий продаж (виробник - кінцевий споживач). У цьому випадку

підприємство відкриває власну торгову точку, де реалізує продукцію напряду. Подібну модель можна побачити у компанії «КОНТІ». Її ключова перевага - можливість оперативно отримувати зворотний зв'язок від покупців. Проте застосовується такий формат досить рідко через високі витрати на утримання роздрібного магазину.

Найпоширеніша ж практика - це реалізація продукції через непрямі канали, тобто за участю торгових посередників. Основними факторами, що зумовлюють використання багаторівневих систем збуту, є [64-65]:

- скорочення витрат підприємства на організацію збуту (через високі витрати на створення власних торгових точок та логістику);
- можливість більш ефективного здійснення продажів завдяки професійним діям посередника;
- розширення території реалізації та охоплення нових цільових ринків, а також отримання інформації про потреби потенційних клієнтів на ще неосвоєних напрямках;
- збільшення обсягів продажів шляхом охоплення ширшого кола ринкових сегментів і визначення, які товари користуватимуться найвищим попитом у кожному каналі збуту.

Одним із ключових аспектів у роботі з покупцями є ефективний обмін інформацією. В умовах насиченого ринку кондитерських виробів виробнику складно орієнтуватися в реальному попиті без тісної взаємодії зі споживачами. Оскільки і виробник, і його покупці (оптовики) прагнуть спільної цілі - задоволення кінцевого споживача, критично важливо вести спільну роботу. Водночас для покупця таке партнерство не завжди вигідне: часто легше змінити постачальника на того, хто вже має готові пропозиції, ніж разом створювати новий продукт. Тому одним із головних завдань виробника стає не лише кооперація, а й утримання клієнта та формування довготривалих відносин.

Для кращого розуміння того, що саме варто впроваджувати в межах концепції маркетингу партнерських відносин, розглянемо основні етапи

налагодження співпраці з клієнтом. Першим кроком є ознайомлення сторін і визначення базових «правил гри»: формат і частота комунікації, графік планування замовлень та відвантажень, зручні канали зв'язку (наприклад, який месенджер клієнт надає перевагу) тощо.

Подальша співпраця формується на основі високих очікувань, що виникають після укладання «ідеальної угоди» та чітко визначених умов роботи. Така стадія може тривати доти, поки не з'явиться перша значуща проблема, яка стане тестом для обох сторін на здатність діяти разом і конструктивно розв'язувати складні ситуації. У цей момент проявляється гнучкість партнерів, стійкість сформованих відносин і вміння ухвалювати спільні рішення. Успішне подолання труднощів часто відкриває шлях до нового, вищого рівня співпраці.

Після цього відносини переходять у фазу тіснішої взаємодії, коли партнери починають шукати взаємну вигоду та працювати над спільними цілями, що найчастіше приносить швидкі результати. Водночас така співпраця не може залишатися незмінною - для її збереження потрібні нові проєкти, оновлення й розвиток. З часом взаємовідносини можуть перейти до одного з двох варіантів:

- поступове згасання та завершення співпраці через переорієнтацію цілей або зміну пріоритетів одного з учасників;
- подальше зміцнення, встановлення нових завдань і пошук додаткових точок взаємодії.

Отже, для підтримання стабільної співпраці необхідно постійно працювати над її створенням, розвитком і удосконаленням. Далі визначимо, що саме потрібно менеджерам для будування довготривалих і міцних відносин із партнерами.

На рис. 3.3 подано чинники, що впливають на формування відносин між представниками двох компаній. Ці фактори поділяються на дві групи: ті, що характеризують підприємство загалом, і ті, що залежать від роботи менеджера.

До першої належать показники надійності та довіри, які формують готовність партнера працювати у форматі взаємовигідної співпраці.

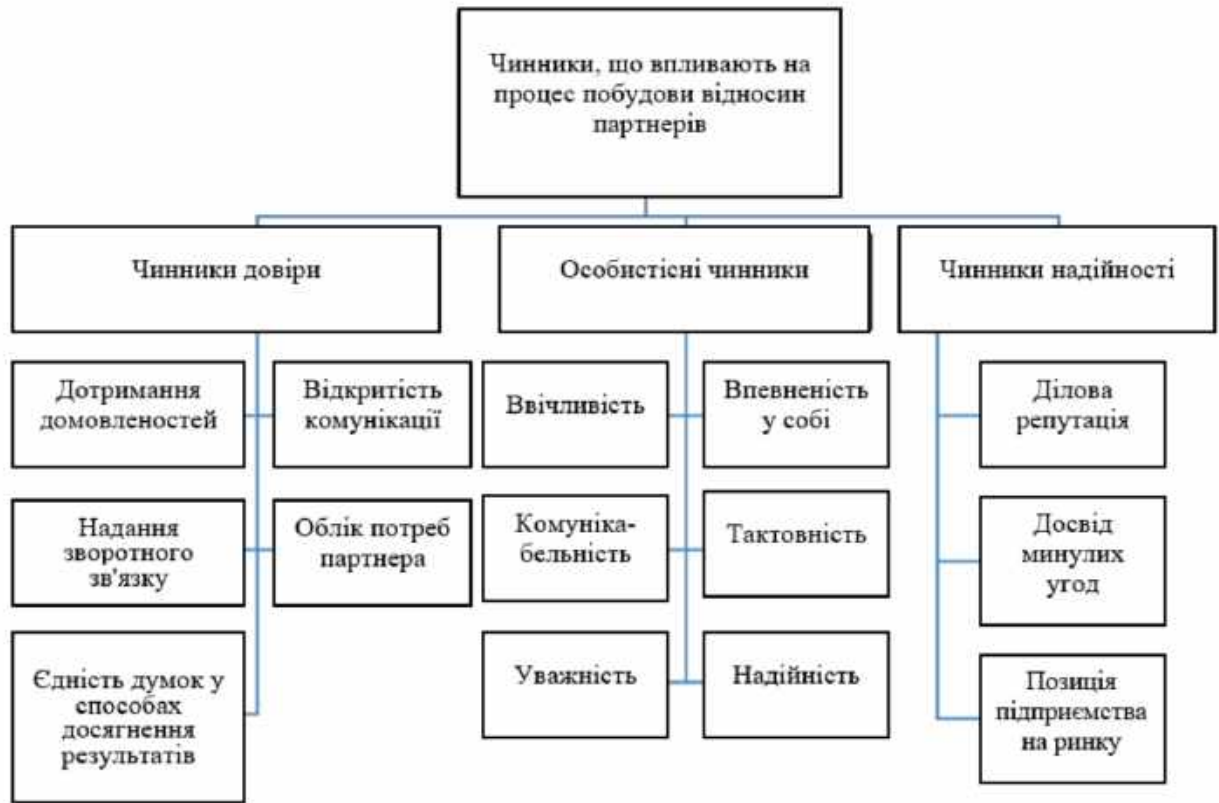


Рис. 3.3. Чинники, що впливають на побудову відносин партнерів

Джерело: систематизовано автором за матеріалами [15-24, 32]

Особистісні фактори відображають професіоналізм менеджера, але саме він є головним носієм довіри та основною ланкою комунікації між компанією та клієнтом.

Розглянемо, на яких основних засадах доцільно вибудовувати партнерські відносини компанії з учасниками ринку.

По-перше, важливо сформувати у менеджерів мотивацію працювати не лише на результат у вигляді продажів чи прибутку, а й на зміцнення взаємин. Саме така орієнтація формує основу для подальшого розвитку всієї стратегії підприємства. Водночас мотивація має бути комплексною – як у формі позитивної оцінки керівництва, так і у вигляді матеріального заохочення.

По-друге, необхідно навчати менеджерів правильним моделям поведінки у складних ситуаціях, зокрема роботі з рекламациями та конфліктами. Людський фактор, невпевненість або неправильна реакція у стресових умовах можуть негативно позначитися на стосунках із партнером. Тому важливо регулярно опрацьовувати різні ситуації, проводити тренінги, аналізувати реальні кейси колег та шукати ефективні рішення. Мета – не уникати конфліктів, а вміти конструктивно їх вирішувати.

По-третє, особливого значення набуває принцип чесності та відкритості. Довіра формується лише там, де є прозорий діалог і відсутні приховані ризики. Необхідно відверто інформувати партнера про труднощі й не допускати ситуацій, що підривають репутацію підприємства: зривів поставок, накопичення заборгованостей тощо.

По-четверте, варто вибудувати ефективну систему зворотного зв'язку. Доцільно проводити регулярні опитування клієнтів – як щодо позитивних аспектів роботи, так і щодо недоліків, проблем чи побажань. Формат може бути відкритим або анонімним. Також корисно проводити індивідуальні бесіди з партнерами у випадку конфліктів або повернень продукції. Проте важливо отримувати зворотний зв'язок і від самих менеджерів, які можуть розповісти про труднощі у роботі з клієнтами, специфіку відвантажень та інші проблеми. Це дозволить комплексно оцінити ситуацію та виявити слабкі місця у роботі підприємства.

По-п'яте, рекомендується впровадити елементи політики подяки. Наприклад, наприкінці року компанія може надіслати постійним партнерам символічні подарунки або запропонувати спеціальні бонуси: додаткові упаковки продукції при наступному замовленні, одноразову знижку на певні позиції чи невелику знижку на весь асортимент для ключових клієнтів. Це сприяє підвищенню лояльності та зміцненню довіри.

По-шосте, важливим напрямом є формування спільної системи цінностей та узгодженого цілепокладання. Така модель взаємодії базується на двох ключових засадах: створенні спільної цінності та узгодженні цілей

партнерів. Як зазначалося раніше, концепція партнерських відносин передбачає перехід від простого розподілу вигоди до її створення, а також від орієнтації лише на результат - до орієнтації на сам процес взаємодії. У практичному вимірі це проявляється так:

- визначення спільних завдань для обох сторін: наприклад, розробка нової продукції, вихід на великого покупця, отримання конкурентної переваги. При цьому важливо враховувати не лише цілі виробника, а й прагнення партнера.

- зростання впізнаваності, покращення репутації, підвищення ефективності продажів тощо;

- опора на загальні цінності у процесі співпраці: спільне вирішення конфліктів, відкритість у комунікації, рівноправна участь у створенні продукту, підтримка один одного у складних ситуаціях.

Таким чином, управлінські рішення ухвалюються разом, а проблеми вирішуються з урахуванням спільних інтересів і раніше визначених цілей. Створена у взаємодії цінність розподіляється між усіма учасниками партнерського ланцюга.

Наступним елементом є розвиток проектної взаємодії з партнерами, що передбачає генерацію нових рішень і подальше їх упровадження на ринок. Проектна діяльність може реалізовуватися у різних форматах, охоплювати різні групи клієнтів і мати різний рівень складності. Співпраця теж може бути варіативною: спільний проект може реалізовуватися між виробником і великим покупцем; між постачальником, виробником і клієнтом; або між виробником та кількома покупцями одночасно (відповідні схеми наведено на рис. 3.4–3.6).

У наведеному на рис. 3.4 прикладі показано процес створення цінності через взаємодію постачальника, виробника та клієнта. Такий багатоланцюговий формат партнерства забезпечує розширені можливості для реалізації проекту, оскільки охоплює різні напрями діяльності кожного учасника.



Рис. 3.4. Модель побудови проектних партнерських відносин виробник-постачальник-клієнт

Джерело: систематизовано автором за матеріалами [15-24, 32]



Рис. 3.5. Модель побудови проектних партнерських відносин виробник-клієнт-клієнт

Джерело: систематизовано автором за матеріалами [15-24, 32]

Представлена модель демонструє роботу виробника одразу з кількома клієнтами в межах одного проекту. Основна її перевага полягає у розширених можливостях дослідження попиту та поведінки кінцевих споживачів.

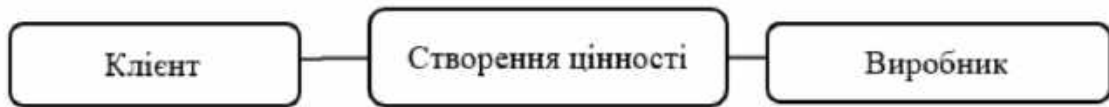


Рис. 3.6. Модель побудови проектних партнерських відносин виробник-клієнт

Джерело: систематизовано автором за матеріалами [15-24, 32]

На рис. 3.6 відображено модель взаємодії в рамках проекту клієнта та виробника. Перевага представленої схеми – можливість концентрації на роботі з конкретним клієнтом.

Відмінність проектних команд передбачає відмінності у розподілі завдань, у ролі участі кожного партнера, зрештою - створюваної цінності. Крім представлених моделей існує безліч інших, аж до участі кількох постачальників, покупців та посередників у створенні конкретного продукту. До особливостей проектної діяльності у маркетингу взаємовідносин можна віднести:

- високий рівень інформованості проектної групи;
- регулювання діяльності змінюється координацією та розподіленістю;
- відбувається скорочення життєвого циклу товару у зв'язку з прискоренням його розробки, запуску та виходу ринку;
- зниження ризиків за рахунок підвищеної поінформованості;
- великі можливості та ресурси при розробці ідеї;
- можливість генерації ідей;
- гнучкість та адаптивність проекту.

Одними з найважливіших аспектів у створенні проектної діяльності при використанні концепції маркетингу взаємин – орієнтація на спільні цінності та цілепокладання, підтримувати принципи відкритості та довіри, орієнтуватися

на загальні цілі. Спільно створений продукт має конкурентні переваги, що полягає в гнучкості проектної діяльності щодо зовнішнього середовища, що постійно змінюється.

Зазначимо чинники, що перекривають можливість впровадження маркетингу партнерських відносин на практиці [15-24, 32]:

- відсутність знань про споживача, які постійно оновлюються;
- відсутність сучасного обладнання та досвіду роботи з клієнтом за індивідуальною системою, а також механізму роботи за даною системою (процесів проектування, розробки, виготовлення тощо);
- відсутність мотивації та неготовність керівництва та персоналу до подібних змін у бізнес-процесі, до командної взаємодії та ланцюжка створення цінності;
- неможливість доступу споживачів до необхідної достовірної інформації про бізнес, що є каталізатором становлення двосторонніх відносин.

Розглянемо приклад створення нового продукту для кондитерського виробництва – нового формату печива. Для розробки продукту створюється команда: постачальник устаткування, постачальник сировини, виробник, клієнт, який має намір впроваджувати новинку на свій ринок (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Ролі та відповідальність учасників у проекті створення печива

Підприємство-партнер	Відповідальність
Постачальник обладнання	Продумує, як створити найбільш вигідне (фінансово) для виробника обладнання, що володіє необхідними характеристиками та виробничими потужностями, як його впровадити у виробництво, не обмежуючи виробничу діяльність іншого обладнання.
Постачальник сировини	Спільно з технологами виробничого підприємства продумує використання тієї чи іншої сировини у виробничому процесі, її показники та характеристики, частка кожної позиції сировини у продукті, направлення з цінами у фінансовий відділ для розрахунку собівартості.
Виробник	Розраховує власні можливості (завантаженість виробництва, кількість робочої сили, наявність місця під нове обладнання), менеджери займаються пошуком клієнтів, які хотіли б брати участь у розробці нового продукту, менеджера з постачання займаються пошуком постачальників з необхідною сировиною і матеріалами, які хочуть брати участь у розробці продукту, розрахунком фінансовим відділом потенційних витрат.
Клієнт	Спільно з менеджерами аналізується попит, основі чого розробляється продукт. Створюється проект щодо впровадження та просування товару на ринок. Узгоджується ціна та необхідні обсяги.

Джерело: систематизовано автором за матеріалами [15-24, 32]

Метою команди є розроблення нової моделі печива, здатної успішно закріпитися на ринку, а завдання кожного учасника - максимально зануритися у процес, продукт і його цінність. Такий формат дозволяє створити повноцінну концепцію нового виробу за участю кількох суб'єктів ринку, а сам етап розробки супроводжується глибоким опрацюванням і зниженням ризиків завдяки співпраці партнерів. Аналогічно може вибудовуватися й взаємодія виробника з клієнтом: спільні розробки новинок, акційних програм чи вдосконалення пропозиції.

Восьмою рекомендацією є поділ менеджерів за регіональним принципом, що сприяє формуванню комфортного робочого середовища і водночас надає переваги у роботі з клієнтами: їм не телефонують інші менеджери, вони знають, з якими конкурентами працює постачальник, а отже можуть разом вибудовувати логістику. До основних зон пропонуються Київ і Київська область.

Остання рекомендація - постійний моніторинг ринку та оновлення інформації, що дає виробнику змогу оперативно орієнтуватися в попиті й приймати зважені рішення. Важливо також відстежувати тренди, відвідувати профільні виставки та забезпечувати регулярний обмін інформацією з клієнтами.

Отже, для впровадження маркетингу партнерських відносин необхідні не лише намір і розуміння його важливості, а й готовність усіх учасників - персоналу та партнерів - до спільної роботи й постійної комунікації. Саме тому вирішальне значення має мотивація та усвідомлення потенційного ефекту, якого бізнес може досягти завдяки застосуванню МПВ.

ВИСНОВКИ

У ході дослідження маркетингу партнерських відносин як фактору підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку B2B зроблені наступні висновки:

1. У кваліфікаційній роботі розглянуто теоретичні аспекти концепції маркетингу партнерських відносин. Систематизовано визначення маркетингу взаємовідносин вчених за різними науковими школами маркетингу. Проілюстровано вживання терміну «маркетинг взаємовідносин» та перехід від концепції обміну до концепції взаємовідносин. Запропоновано власне тлумачення термінів «маркетинг взаємовідносин» (стратегічна філософія бізнесу, яка спрямована на утримання клієнтів та побудову довгострокової лояльності) та «маркетинг взаємодії» (процесно-інструментальний маркетинговий підхід, який спрямований на двосторонній обмін інформацією між компанією та клієнтом та активність обох сторін у реальному часі з формуванням позитивного досвіду під час кожного конкретного контакту).

2. Визначено особливості ринку B2B як основи ведення бізнесу. Обгрунтовано подібності та відмінності маркетингу на B2B та B2C ринках за наступними показниками: розуміння потреб споживача, обмеженість взаємодії, створення цінності товару, масштабність угод, залежність від зовнішніх чинників, географічна залежність, вплив на поведінку споживача, компетенції споживача, ціль діяльності підприємства, складність процесу закупівлі.

3. Виокремлено вплив маркетингу партнерських відносин на підвищення конкурентоспроможності. Наведено загальні показники конкурентоспроможності. Виокремлено конкурентні переваги, що стосуються формування МПВ, а саме: формування тісних економічних, технічних та соціальних зв'язків з партнерами дають можливість за допомогою спільних зусиль домогтися зниження транзакційних витрат та зменшити витрачений час; підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності; спільне прогнозування ефективності впровадження нововведень та пов'язаних з ними

ризиків через сформовані партнерські відносини суб'єктів ринку у процесі впровадження інновацій; підвищення прозорості спільної діяльності; вплив ефективної системи партнерських відносин на конкурентоспроможність суб'єктів промислового ринку.

4. Проведено аналіз сучасного стану ринку кондитерських виробів. Наведено структуру ринку за типами продукції у 2024 році. Наведено динаміку експорту кондитерських виробів України за 2020-2024 рр. Представлено лідерів кондитерського ринку України за 2024 рік.

Проведено дослідження взаємодії партнерів на ринку кондитерської промисловості на прикладі компанії «ТОРГІВЕЛЬНИЙ БУДИНОК «КОНТІ», яка відома довготривалими та взаємовигідними відносинами з партнерами. Представлено географію експорту продукції «КОНТІ». Систематизовано місію та цінності ТОВ «ТОРГІВЕЛЬНИЙ БУДИНОК «КОНТІ». Проведено аналіз конкурентів ТОВ «ТОРГІВЕЛЬНИЙ БУДИНОК «КОНТІ» (Бісквіт-Шоколад, Київський БКК, Рошен). Наведено динаміку цін на печиво та вафлі в Україні 2021 – I кв. 2024 рр., грн/кг. Проведено PEST-аналіз кондитерської галузі.

5. Проаналізовано взаємодіє підприємств на ринку кондитерських виробів. Побудовано ланцюжок взаємодії партнерів на ринку кондитерської промисловості. Наведено характеристику взаємодії на етапах створення цінності на ринку кондитерської промисловості. Розглянуто розриви у ланцюжку взаємодії партнерів. Проведено дослідження із застосуванням методів опитування, спостереження та інтерв'ювання за наступними питаннями: основні критерії вибору постачальника; оцінка отриманих критеріїв вибору компанії-постачальника за рівнем значимості; значення критерію, що впливає на конкурентоспроможність, при виборі компанії-постачальника; оцінка системи лояльності підприємства; чинники, яких бракує у системі лояльності підприємства; оцінка пріоритетності чинників вибору продукції постачальника; чинники, яких бракує під час вибору продукції підприємства; критерії, що впливають на вибір продукту та підприємства. На основі аналізу результатів дослідження встановлено широкий

спектр вимог і очікувань покупців, що формують конкурентну позицію підприємства на ринку та ключові проблеми у взаємодії підприємства з партнерами.

6. загальні заходи щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства шляхом застосування інструментів маркетингу взаємодії та здійснено розподіл відповідальних осіб за запропонованими заходами. Побудовано алгоритм поетапної оцінки партнерів, що дає змогу мінімізувати ризики та підвищити ефективність діяльності компанії та надано характеристику його етапів. Визначено вплив підвищення ціни на сировину та на кінцеву ціну. Систематизовано категорії покупців під час побудови відносин із постачальником. Систематизовано способи реагування компанії на поведінку клієнтів.

7. Розроблено систему взаємодії компанії «КОНТІ» із зовнішнім середовищем з використанням маркетингу партнерських відносин. Обґрунтовано способи реагування компанії на поведінку клієнтів. Систематизовано чинники, що впливають на побудову відносин партнерів. Наведено моделі побудови проектних партнерських відносин: виробник-постачальник-клієнт; виробник-клієнт-клієнт та виробник-клієнт. Визначено ролі та відповідальність учасників у проекті створення печива для компанії «КОНТІ».

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Christopher M., Ballantyne D., Payne A. Relationship Marketing: Bringing. *Quality, Customer Service and Marketing Together*, Oxford, 1991. – 525 p.
2. Clarke A. Evaluation Research: An Introduction to Principles, Methods and Practice. *Sage Publications*, London, 1999. – 216 p.
3. Akbarov S. Antecedents of Customer Based Brand Equity-Research in Azerbaijan. *Journal of Business and Management Sciences*. – 2018. – No. 6 (2). – pp. 54-58.
4. Brodie R. J., Coviello N. E., Brookes R. W. Towards a paradigm shift in marketing: An examination of current marketing practices. *Journal of Marketing Management*. – 1997. – No. 13 (5). – pp. 383–486.
5. Gummesson E. Making Relationship Marketing Operational. *International Journal of Service Industry. Management*. – 1994. – No. 5. – pp. 5–20.
6. Martensen A., Gronholdt L. Internal marketing: A study of employee loyalty, Its determinants and consequences. *Innovative Marketing*. – Dec., 2006. – No. 2 (4). – pp. 92-115.
7. Rajendra K. Srivastava, Tasadduq A. Shervani and Liam Fahey. 1998. Market-Based Assets and Shareholder Value: A Framework for Analysis: *Journal of Marketing*. – Jan., 1998. – No. 1. – pp. 2–18.
8. Ravald A., Grönroos C. The Value Concept and Relationship Marketing. *European Journal of Marketing*. – 1996. – No. 30. – pp. 19-30.
9. Sheth J. N., Parvatiyar A., Sinha M. The conceptual foundations of relationship marketing: Review and synthesis. *Economic sociology – the European electronic newsletter*. – 2012. – No. 13 (3). – pp. 4-26.
10. Sheth J. N., Parvatiyar A. 2000. The evolution of relationship marketing. In: Sheth J. N., Parvatiyar A. (eds.). *Handbook of Relationship Marketing*. Sage Publications: Thousand Oaks, CA. – 2000. – pp. 119-148.
11. Gordon I. H. Relationship Marketing: New Strategies, Techniques and Technologies to Win the Customers You Want and Keep Them Forever. 2000. 456 p.

12. Gummesson, E. Total Relationship Marketing. London: Routledge. 2011.
13. Sheth J. Future of relationship marketing. *Journal of Business Research*. 2020.
14. Kotler P. Marketing new paradigm: what's really happening out there? *Planning Review* 20 (5): 2002. P. 50-65.
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/eb054382/full/html>
15. Шафалюк О. К. Маркетинг партнерських відносин: моделювання та оптимізація параметрів взаємодії зі споживачами. Київ: ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана», 2018. 312 с.
16. Ларіна Я.С., Закревський А.В., Діченко А.Л. Концепція маркетингу партнерських відносин та її роль у цифровій комерції. *Київський економічний науковий журнал*. № 9, 2025. С.157=167. DOI 10.32782/2786-765X/2025-9-21
17. Борисенко О. С., Фісун Ю. В. Маркетинг відносин як сучасна концепція маркетингу. *Інфраструктура ринку*. 2017. № 7. С. 100–107. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2017/7_2017_ukr/20.pdf
18. Бондаренко В., Мостенська Т., & Рябчик А. Маркетинг партнерських відносин у розвитку бізнес-взаємодій в Україні: виклики та можливості. *Економіка та суспільство*, 2025 (79).
<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-27>
19. Головчук Ю. О., Дибчук Л. В. Маркетинг взаємовідносин як важливий елемент конкурентної маркетингової стратегії. *Економіка та суспільство*. 2019. Вип. 43. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis
20. Литюк Д.С. Розвиток поняття маркетингу взаємовідносин. *Інноваційна Економіка*, вип. 3, Вересень 2025, с. 33-39, <https://doi.org/10.37332/>.
21. Кузьмін О. Стратегічні аспекти розвитку партнерських відносин у бізнесі. *Економіка України*. 2021. № 4, 33–41.
22. Бутенко Н. Партнерський маркетинг: сучасні підходи та практика в Україні. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2019. № 6(2), 45–54.

23. Луцій К. М. Еволюція концепцій маркетингу як відображення тенденцій розвитку ринкової економіки. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2015. Випуск 5. С. 90–93. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/5_2015ua/22.pdf
24. Проскурніна Н. В. Формування партнерських відносин інструментами маркетингу в соціальних мережах. *Problems of Economy*. 2020. № 4 (46). https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2020-4_0-pages-201_209.pdf
25. Бойчук І. В. Підходи до вибору стратегії маркетингу для B2C і B2B бізнесу. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки* № 78 (2024). <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/1620>
26. Бойчук І.В. B2B маркетинг як сучасний напрям розвитку підприємств. *Економіка і суспільство*. Випуск # 18 / 2018. С. 272-279. https://economyandsociety.in.ua/journals/18_ukr/38.pdf
27. Дергалюк Б.В., Журенко О.В. Головні аспекти використання на ринку маркетингової системи «B2B». *Економічні студії*. №4 (22). <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/538943.pdf>
28. Andrii Nalyvaiko. Тренди B2B маркетингу: Як підвищити ефективність бізнесу. 26/10/2023. URL: <https://bizzzzdev.com/b2b-marketing-trends/>.
29. Ніколаєнко І.В., Гальченко В.І. Особливості інтернет-продажів в B2B-секторі. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*, 2021 р., № 6 (123) http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2021/6_2021/11.pdf
30. Садовська І.І., Петропавловська С.Є. Особливості та основні відмінності комунікаційної політики на B2B- та B2C-ринках. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. Вип. 3 (20). С. 327-334. URL: https://www.easterneuropeebm.in.ua/journal/20_2019/51.pdf.
31. Хаженьська Анна. B2B компанії виходять онлайн: тренди та перспективи. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні*

<https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/1648>

32. Цибко Н. Сучасні інструменти партнерського маркетингу на ринку B2B. *Вісник Хмельницького університету. Серія: Економічні науки*. 2023. № 5.

URL: <https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/377>

33. Котлер Ф., Армстронг Г. Основи маркетингу. Київ: Комп'ютерне видавництво "Діалектика", 2020. 880 с.

34. Акулюшина М., Зотова Л., Швець В. Фактори підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2024. №60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-73>

35. Вербівська Л. В. Застосування інструментів штучного інтелекту при управлінні конкурентоспроможністю підприємства. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. № 10. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-10-04-06>

36. Ареф'єва О. В. Конкурентоспроможність підприємств у міжнародному цифровому просторі: *Монографія*. Київ: ФОП Маслаков, 2019. 342 с.

37. Бочко О., Кожушко П. Теоретичні підходи до дефініції «конкурентоспроможність підприємства». *Економіка та суспільство*. 2024. №61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-82>

38. Дмитрієв І.А., Кирчата І.М., Шершенюк О.М. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. Харків: ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.

39. Железняк К. Л., Отрок М. В. Напрямки підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. №11. С. 139–146. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.11.71>

40. Портер М. Конкурентна стратегія: методика аналізу галузей і конкурентів. К.: Видавничий дім «КМ Академія», 2005. 390 с.

41. 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>

42. Офіційний сайт державної служби статистики України. URL: <http://ukrstat.gov.ua>
43. Аналіз ринку кондитерських виробів в Україні. 2024 рік. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-konditerskih-izdelij-v-ukraine-2024-god>
44. КОНТИ - Кондитерський бренд, офіційний сайт <https://konti.ua/company>
45. ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен». URL: <https://www.roshen.com/pro-roshen/fabryky-i-zavody>
46. АВК. URL: <https://www.avk.ua>
47. MARS. URL: <https://portes.ua/ua/blog/za-kulisami-mars-chocolate-ekskursiya-po-zavodu-sozdatelej-mms/>
48. «Бісквіт-Шоколад». URL: <https://biscuit.com.ua/>
49. Київський БКК. URL: <https://kyivbkk.com/>
50. Аналіз ринку кондитерських виробів в Україні. 2024 рік. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-konditerskih-izdelij-v-ukraine-2024-god>
51. Експорт кондитерських виробів зріс на 30%. Головні покупці українських солодошів. URL: <https://minfin.com.ua/ua/2024/06/25/129767138/>
52. Бочко О. Ю. Дослідження ринку кондитерських виробів: вплив пандемії та війни. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2022. Вип. 18(2). С. 264-273. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/aprer_2022_18%282%29__28
53. Чмут А.В. Аналіз розвитку підприємств кондитерської галузі України в умовах військового стану. *Вісник ХДУ Серія Економічні науки*. № 51. 2024. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2024-51-6>
54. Виноградова О. В., Недопако Н. М., Тимченко Н. А. Особливості управління маркетинговою діяльністю малих промислових підприємств на основі концепції маркетингу взаємовідносин. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. №1. 2024. С.5-17. DOI: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2024.010002>

55. Шишковський С., Одінцова О. Сучасні методи підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Економіка та суспільство*. 2022. №44. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-110>
56. Шульга М. Розроблення напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Підприємництво та інновації*, (12), 2020. 135-141. <https://doi.org/10.37320/2415-3583/12.23>
57. Ханенко М. Конкурентоспроможність підприємств: теоретичні засади, чинники формування та сучасні підходи до оцінювання. *Сталий розвиток економіки*, (3 (54), 2025. 321-326. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-54-49>
58. Зось-Кіор М.В., Брижань К.О. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: «Економічні науки». 2017. № 6. С. 62–65.
59. Гужавіна І. В., Раздорожна Д. Д. Механізм підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2021. № 1(35). С. 51-54. URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2534>
60. Денисенко М., Бреус С. Підвищення конкурентоспроможності підприємства як чинник удосконалення процесу управління його економічною безпекою. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2023. №2(70). С. 139–146. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-70-139-146>
61. Душенко О. А.. Інструменти зміцнення конкурентоспроможності підприємств торгівлі в умовах екзистенційних викликів. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки*. № 81.2025. <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/1783>
62. Виноградова О., Дарчук В., Молоков І. Цифрова трансформація маркетингу в соціальних мережах через архітектуру механізму взаємодії. *Ефективна економіка*. № 6. 2025 <https://nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/6747>
63. Виноградова О. В., Дарчук В. Г., Пінчук В. М. Тенденції розвитку інтернет-маркетингу на ринку світлопрозорих конструкцій у секторі B2B.

Економіка. Менеджмент. Бізнес. № 3.2023. С.4-9. DOI: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2023.030409>

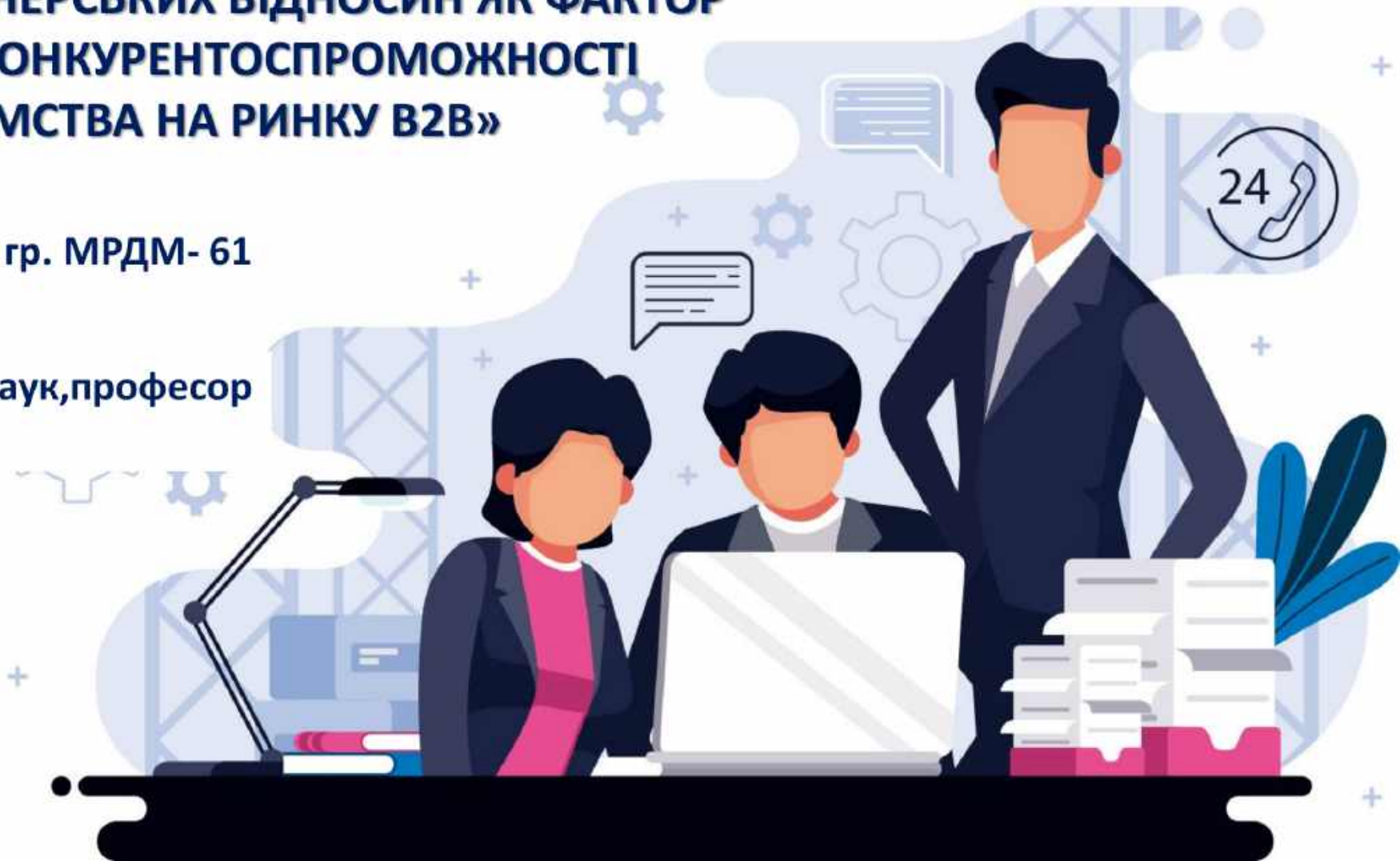
64. Суханова А. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. №26. DOI: 5.

65. Задоя О. А., Магдіч А. С., Новіков А. М. Конкурентоспроможність України: суть та основні чинники. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2024. №4. С. 69–78. DOI: <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20240304.07>

ПРЕЗЕНТАЦІЯ до кваліфікаційної роботи на тему: **«МАРКЕТИНГ ПАРТНЕРСЬКИХ ВІДНОСИН ЯК ФАКТОР** **ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ** **ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ B2B»**

Виконав: здобувач вищої освіти гр. МРДМ- 61
Іван МИШИНСЬКИЙ

Керівник: доктор економічних наук, професор
Олена ВІНОГРАДОВА



Мета роботи - теоретичне обґрунтування та надання практичних рекомендацій щодо вдосконалення маркетингу партнерських відносин як фактору підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку B2B.

Завдання:

- розглянути становлення концепції маркетингу партнерських відносин;
- визначити особливості ринку B2B як основи ведення бізнесу;
- виокремити вплив маркетингу партнерських відносин на підвищення конкурентоспроможності;
- провести аналіз сучасного стану ринку кондитерських виробів;
- проаналізувати взаємодію підприємств на ринку кондитерських виробів;
- запропонувати підходи щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- розробити систему взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем з використанням маркетингу партнерських відносин.

Об'єктом дослідження є процес формування та реалізації маркетингу партнерських відносин як фактору підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку B2B.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та організаційно-практичні засади удосконалення маркетингу партнерських відносин як фактору підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку B2B.



Основні визначення маркетингу взаємовідносин різними школами

Наукова школа	Представники	Визначення МПВ	Твердження школи
Північно-американська школа	Р. Морган Ш. Хант	Маркетинг взаємовідносин відноситься до всіх маркетингових дій, спрямованих на встановлення, розвиток та підтримку успішних відносин обмін.	Пропозиція розділити процес обміну, що тривало протікає, на ряд транзакцій з метою виділення об'єктів маркетингу взаємодії: Відносини між виробниками та постачальниками товарів, на засадах своєчасності поставок та «повному якісному управлінні»; відносини між постачальниками послуг, що виникають між рекламними агенціями та компаніями, які представляють маркетингові послуги; стратегічні альянси конкурентів (технологічні, маркетингові та глобальні стратегічні альянси); відносини з некомерційними організаціями; відносини з урядовими установами всіх рівнів; довгострокові відносини з кінцевими споживачами; відносини з посередниками у каналах розподілу; відносини між функціональними відділами компанії; відносини між підприємством та її співробітниками (внутрішній маркетинг); відносини всередині фірми, що включають такі підрозділи як філії та стратегічні підрозділи. Ними доведено, що довіра та взаємні зобов'язання є основою розвитку успішних довгострокових відносин. За їхньою позицією, головна мета бізнесу – це покупець.
	J. Evans, R. Lasking, 1994	Маркетинг взаємовідносин як сконцентрований на споживачі підхід, за допомогою якого компанії прагнуть забезпечити довгострокові взаємини з перспективними та існуючими клієнтами.	
	A. Parvatiyar, J. Sheth, 2000	Маркетинг взаємовідносин як безперервний процес залучення до програм співробітництва та кооперування, але не всього спектру стейкхолдерів, а клієнтів (нинішніх кінцевих користувачів) для створення та посилення взаємної економічної цінності.	
	Я. Гордон, 2001	Маркетинг партнерських відносин як безперервний процес визначення та створення нових цінностей разом з індивідуальними покупцями, а потім спільного отримання та розподілу вигоди від цієї діяльності між учасниками взаємодії.	
	М. Бейкер, 2002	Маркетинг як процес, пов'язаний із встановленням взаємовигідних відносин обміну.	
Школа промисло-вого маркетингу)	Ф. Вебстер	Маркетинг відносин - результат розвитку маркетингу, що відображає його сучасний стан, як наступний шабелі після концепції соціально-орієнтованого маркетингу. У роботі «Зміна ролі маркетингу в корпорації» показується динаміка розвитку маркетингових взаємин великих компаній: від простих транзакцій – через повторювані транзакції, довгострокові взаємини, партнерства «покупець-продавець» – до формування стратегічних альянсів і мереж, що є методологічною базою вивчення нових підходів у промисловому маркетингу.	Групою ІМР було запропоновано класифікацію основних факторів, що сприяють розвитку взаємовідносин, яка ґрунтується на аналізі трьох основних аспектів взаємовідносин: – соціальний аспект (кооперація, відданість взаємовідносинам, довіра, загальні цілі чи сумісність цілей, влада, конфлікти, рівень задоволеності взаємовідносинами та ін.); – економічний аспект (видатки на підтримку взаємовідносин, витрати на припинення відносин, інвестиції, загальний рівень транзакційних витрат та ін.); – технічний аспект (адаптації технічного характеру, інновації, спільні інновації, створення нових стандартів чи нового знання та ін.). Головним становищем цієї концепції є те, що по-справжньому цінними активами будь-якої компанії є не основні фонди, не продукція, не торгові марки, не інновації, не людські ресурси, а партнерські відносини. Саме вони знижують комерційні ризики, є запорукою довгого існування компанії та створюють умови для збільшення прибутків у довгостроковій перспективі. Ця школа схилиється до думки про те, що під обміном між компаніями мається на увазі взаємодія між рівними партнерами, які здійснюють як фінансовий обмін та обмін товарами/послугами, так і інформаційний та соціальний обмін
	К. Меллер Д. Вілсон	Побудова взаємовідносин з клієнтом вимагає навичок та дій, що визначаються як маркетинг відносин.	
	Л.-Г. Маттсон	Маркетинг партнерських відносин у вузькому значенні дуже близький до традиційного підходу маркетингу-мікс, оскільки не зачіпає взаємодію в істинному значенні слова і не враховує мережеву природу ринку. Однак існують ширші підходи маркетингу відносин, які найбільше наближаються до погляду на взаємини.	



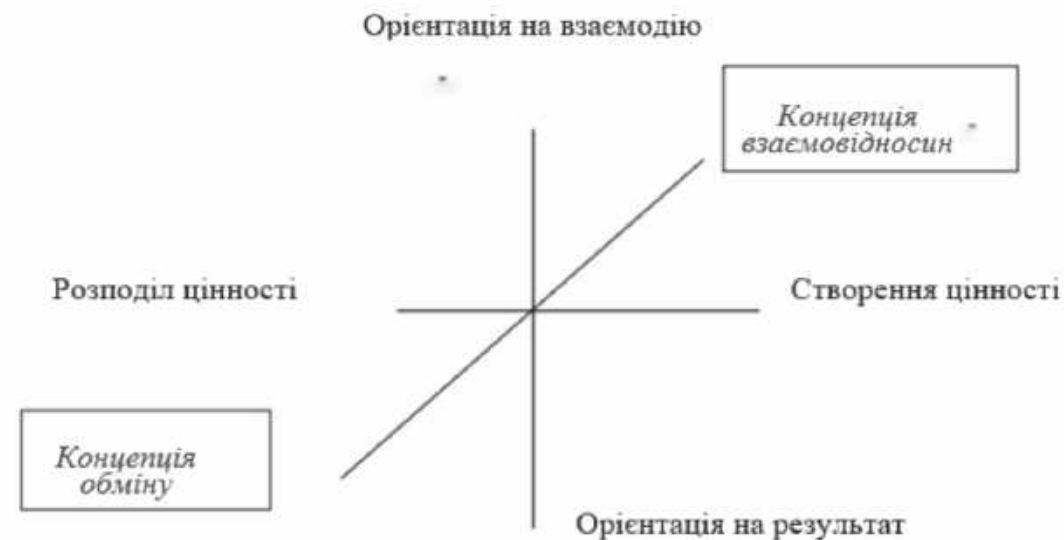
Основні визначення маркетингу взаємовідносин різними школами (продовження)

Наукова школа	Представники	Визначення МПВ	Твердження школи
Скандинавська школа	Е. Гуммессон	Маркетинг взаємин щось більше, ніж двосторонні взаємини продавця і покупця, швидше, він включає весь набір взаємин, зв'язків і взаємодій, які компанія (вірніше, її персонал або представники) здійснює в рамках своєї комерційної діяльності. Як альтернатива підходу маркетингу-мікс можна розглядати суть маркетингу послуг через взаємовідносини, мережі та взаємодію. Такий підхід називається маркетингом партнерських відносин. Маркетинг відносин створює нову парадигму. Маркетинг відносин підкреслює довгострокові взаємини співробітництва між виробником послуг та клієнтом та довгострокову прибутковість.	Виділено 30 типів взаємовідносин, об'єднаних в 4 групи, які взаємопов'язані і витікають один з одного, <i>мегавзаємовідносини</i> : класичні ринкові взаємини (між постачальником та споживачем); спеціальні ринкові взаємини, що розглядають взаємини у сфері послуг, включаючи проведення аналізу задоволеності клієнта; <i>мегавзаємовідносини</i> – взаємозв'язки, що лежать в основі ринкових відносин, що стосуються економіки та суспільства в цілому (мегаальянси, соціальні взаємини, ін.); <i>нановідносини</i> – внутрішньоорганізаційні взаємодії, що впливають на зовнішні взаємовідносини.
	К. Гренрус, 1994	Завдання маркетингу взаємовідносин - виявляти та встановлювати, підтримувати та зміцнювати, а при необхідності і припиняти, взаємини з клієнтами та іншими стейкхолдерами (навколо осіб, зацікавлених у роботі у компанії) з прибутком - те щоб досягалися мета всіх залучених до них сторін; здійснювати це у вигляді взаємного обміну обіцянками та його виконання.	
Англо-австралійська школа	М. Христофер А. Пейн Д. Баллатін	У ширшому значенні маркетинг взаємовідносин сприймається як концепція, що об'єднує ряд цілком самостійних концепцій - обслуговування клієнтів, якості та маркетингу.	Запропонували модель шести ринків, під базовою ідеєю якої розглядається те, як компанії для побудови та підтримки успішних комунікацій з клієнтами здійснюють взаємодію на кількох ринках одночасно: внутрішньому, ринку споживачів, ринку впливу, ринку найму та ринках постачальників.
	F. Buttle, 1997	Маркетинг взаємовідносин – сукупність сповнених сенсу епізодів, створюваних спільними зусиллями партнерів із взаємин.	
	Д. Іган, 2008	Маркетинг взаємовідносин - це узагальнена коротка назва цілого спектра стратегій (побудованих на взаєминах або використовують їх), що виникли за останні два-три десятиліття і в маркетингу товарів, і в маркетингу послуг, а також у споживчому та промисловому (B2B) маркетингу.	



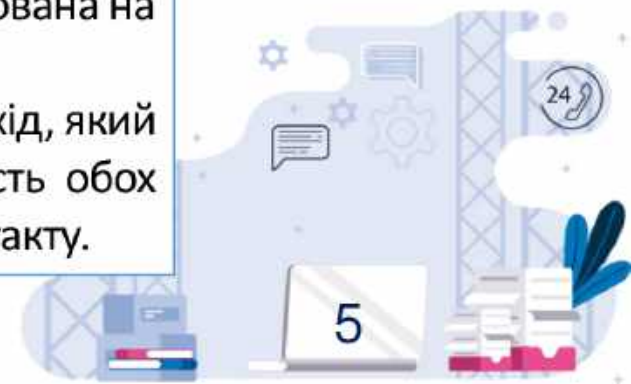


Систематизація визначень маркетингу взаємовідносин



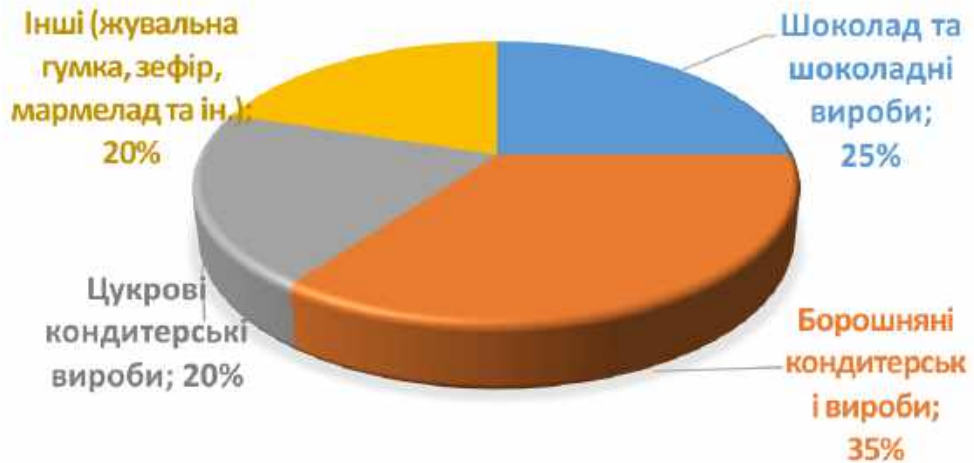
Перехід від концепції обміну до концепції взаємовідносин

- **Маркетинг взаємовідносин** (Relationship Marketing) - стратегічна філософія бізнесу, яка спрямована на утримання клієнтів та побудову довгострокової лояльності.
- **Маркетинг взаємодії** (Interaction Marketing) – процесно-інструментальний маркетинговий підхід, який спрямований на двосторонній обмін інформацією між компанією та клієнтом та активність обох сторін у реальному часі з формуванням позитивного досвіду під час кожного конкретного контакту.

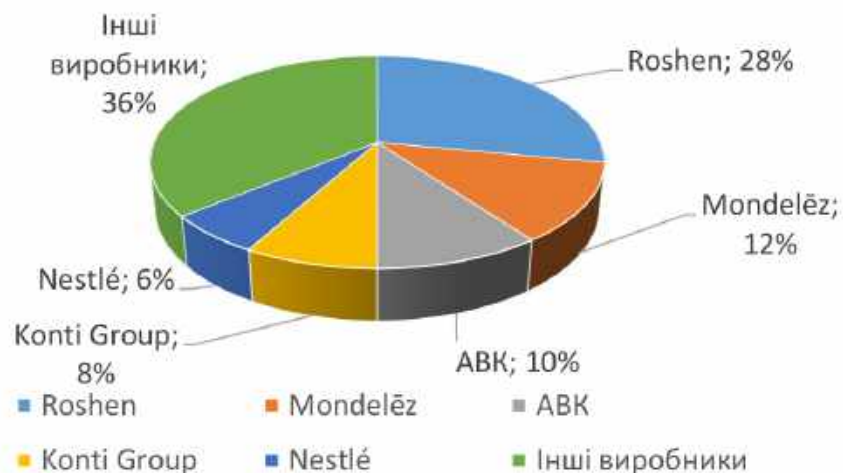


Подібності та відмінності маркетингу на B2B та B2C ринках

Показники	B2B ринок	B2C ринок
Розуміння потреб споживача	І B2C маркетинг, і B2B маркетинг вимагають від маркетологів розуміння потреб, поведінки та мотивації споживачів, особливостей ухвалення ними рішень.	
Обмеженість взаємодії	Число партнерів регламентовано кількістю торгових точок, що поширює товар споживача.	Компанії на B2B ринках, переважно, співпрацюють з обмеженою кількістю партнерів, і ця тенденція в останні десятиліття лише посилюється.
Створення цінності товару	Маркетинг на B2C та маркетинг на B2B ринках є частиною єдиного процесу створення цінності для кінцевих споживачів.	
Масштабність угод	Кількість угод на ринку B2C велика, проте вони приносять малу частку прибутку.	Число угод на B2B ринках менше, але, як правило, вони значно масштабніші.
Залежність від зовнішніх чинників	Обидва види маркетингу вимагають від компанії розвитку та адаптації власних ресурсів та компетенцій, а також ресурсів та компетенцій постачальників для відповідності потребам споживачів та створення конкурентних переваг.	
Географічна залежність	Донесення товару до споживача обумовлено місцем розташування торгових точок та їх кількістю, яких може бути дещо в одному сегменті. Для визначення розташування магазину необхідно вивчати зручні розташування для споживачів, розглядати магазини конкурентів.	Взаємодія компаній-партнерів часто детермінована компактністю розташування B2B підприємств однієї чи кількох галузей, що суттєво обмежує вибір партнерів, передбачає детальне вивчення їхніх потреб, аналіз стратегії конкурентів.
Вплив на поведінку споживача	Як на B2C, так і на B2B ринках компанії намагаються впливати на поведінку існуючих та потенційних споживачів.	
Компетенції споживача	На ринку B2C покупець частіше поверхово вивчає ринок і покладається на власні вимоги щодо товару. Тривалість ухвалення рішення коротше, ніж на B2C ринку.	Високий рівень компетенції споживачів, які на B2B ринках добре знають продукт та кон'юнктуру ринку, орієнтуються за умов якості продукції та послуг.
Ціль діяльності підприємства	Маркетологи, які працюють як на B2C, так і на B2B ринках, орієнтовані отримання прибутку.	
Складність процесу закупівлі	Процес прийняття рішення швидший через поверхове вивчення товару.	Процес прийняття рішення про закупівлю на B2B ринках має значно складніший характер.



Структура ринку кондитерських виробів за типами продукції у 2024 році



Лідери кондитерського ринку України за 2024 рік

Динаміка експорту кондитерських виробів України за 2020-2024 рр.

Рік	Обсяг експорту (тис. тонн)	Дохід від експорту (млн. дол. США)	Основні ринки збуту
2020	115	220	ЄС, Молдова, Казахстан
2021	110	210	ЄС, Китай, Грузія
2022	120	290	ЄС, Саудівська Аравія, США
2023	69	152	Польща, Румунія, Німеччина
2024	89	213	Польща, Румунія, Молдова



ТОВ «ТОРГІВЕЛЬНИЙ БУДИНОК «КОНТІ»

Місія

Цінності

- Довготривалий розвиток і створення унікальних, якісних та актуальних продуктів
 - Бути світовим брендом зі збалансованим зростанням вартості бренду, операційною прибутковістю та сильними бренд-амбасадорами
 - Створювати умови для особистісного, професійного і матеріального росту співробітників
- Відкритість висловлень**
Керівники бренду відкриті до банальних запитань співробітників і створюють середовище, яке заохочує брати ініціативу, глибокі і широкі нестандартні відповіди на актуальні питання застосовуючи «новий» погляд до «старих» проблем.
 - Відповідальність і повага**
Ми завжди ставимо перед собою вищі цілі. Кожен співробітник бренду відповідає за свої ініціативи і результати, і коли це необхідно приймає рішення спираючись на факти, а не на думки.
 - Чесність і лояльність**
Нам важливо бути чесними з нашими партнерами, клієнтами та колегами і доводити один одному. Завдяки ставленню до споживачів, співробітників і партнерів є запорукою нашого успіху.
 - Команда**
Співробітники бренду інтегрують і підтримують ідеї, цінності і пріоритети. Команда знаходить і розвиває таланти, фігуриє в кар'єрі, а інші досягають досконалості своїх навичок, здобуваючи знання і досвід.



Мапа експорту бренду «КОНТІ»

Аналіз конкурентів ТОВ «ТОРГІВЕЛЬНИЙ БУДИНОК «КОНТІ»

Країни експорту

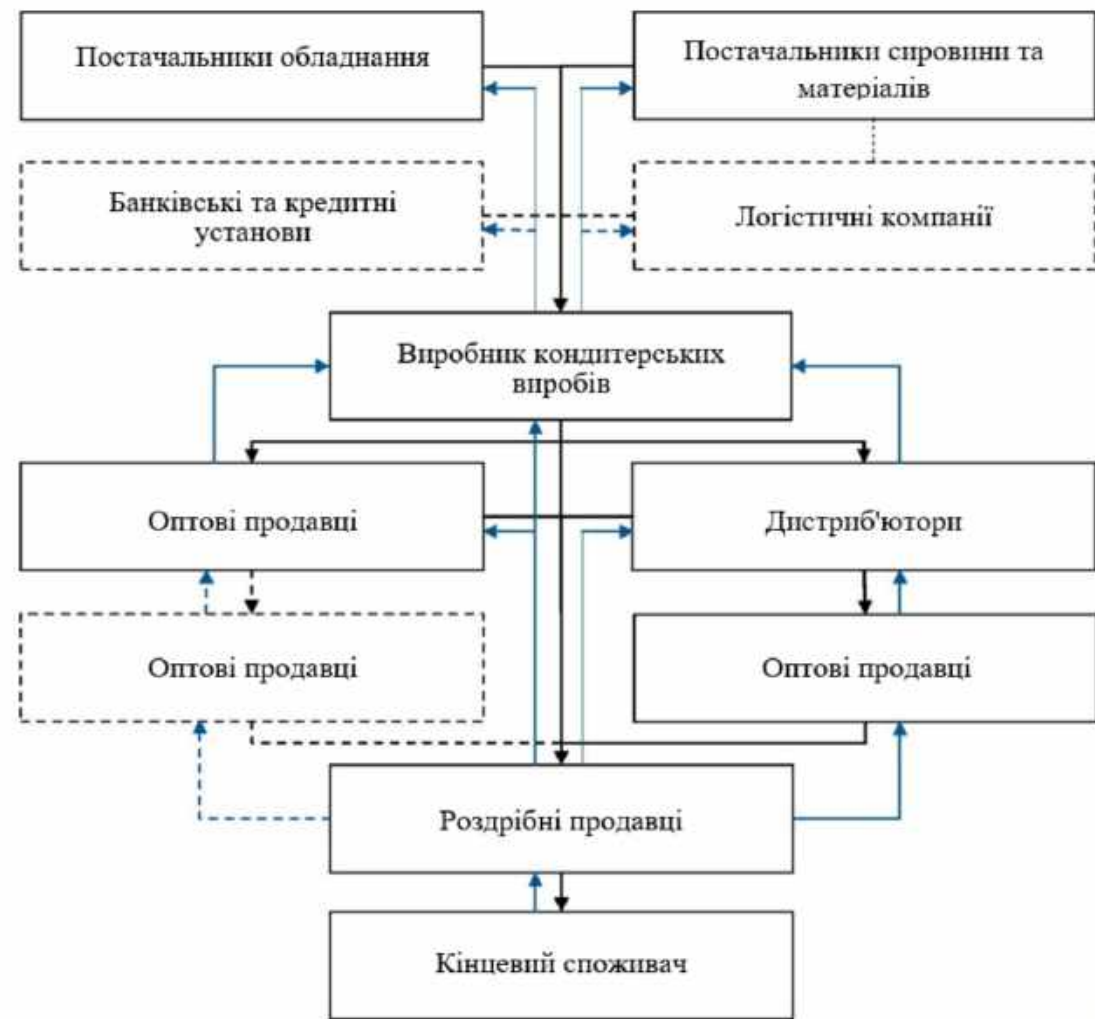
Центральний офіс

Представництва/Дистриб'ютори

Назва організації	Асортимент	Репутація організації	Якість продукту	Цінова політика	Ефективність просування
«КОНТІ»	Великий асортимент (близько 200 товарних найменувань)	Висока (участь у виставках)	Висока. Продукти даної фабрики мають високий попит на ринку. Продукти цієї фабрики знають за кордоном	Помірні не підвищують цін на даних фабриках	Рекламна діяльність у порівнянні з іншими фабриками не дуже висока. Знаходиться на належному рівні.
Бісквіт-Шоколад	Середній (більше 120 найменувань)	Середня	Середня	Помірні не підвищують цін даних фабрик	Рекламна діяльність не ведеться.
Київський БКК	Середній	Середня	Помірні	Середня не підвищують цін на даних фабриках	Рекламна діяльність не ведеться.
Рошен	Великий асортимент (більше 300 найменувань)	Висока (участь у виставках)	Висока. Продукти цієї фабрики мають високий попит на ринку.	Помірні не підвищують ціну на даних фабриках	Хороша рекламна діяльність

PEST-аналіз кондитерської галузі

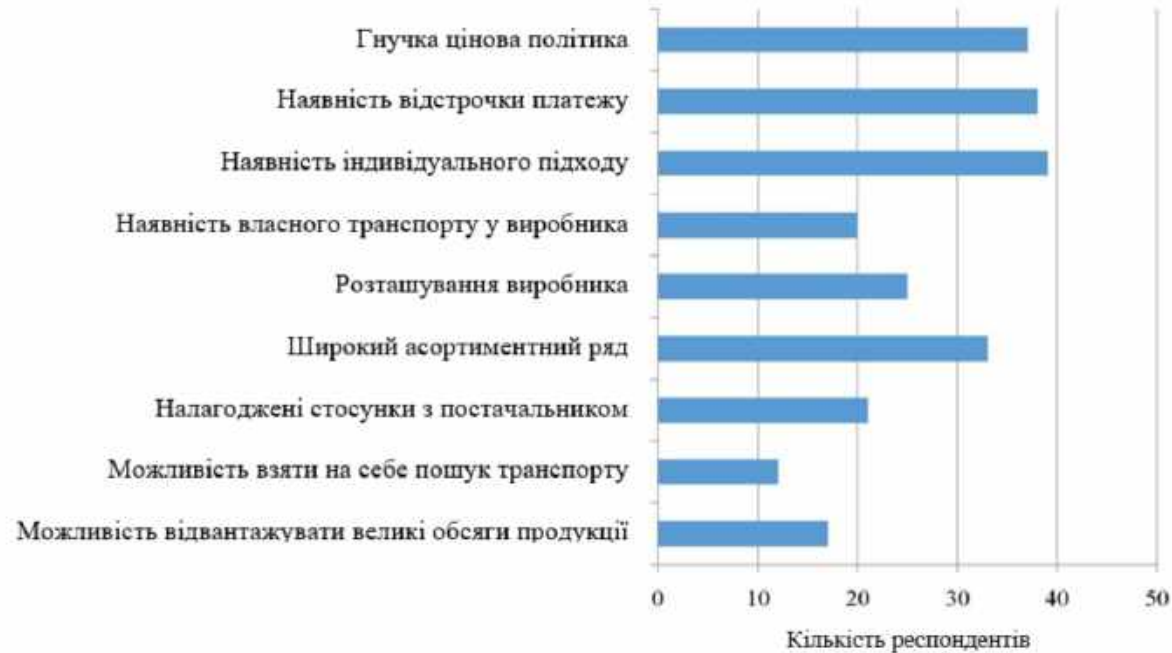
Чинники	Характеристика
Політичні чинники	1) Політична нестабільність; 2) Зростання/зниження мит на ввезену сировину та імпортовану кондитерську продукцію; 3) Підтримка вітчизняних виробників; 4) Законодавча, податкова та інші бази.
Соціокультурні чинники	1) Зміна смаків та переваг споживачів; 2) Зміна рівня життя; 3) Зміна тенденцій галузі; 4) Підвищення рівня освіченості населення; збільшення числа кваліфікованих кадрів.
Економічні чинники	1) Динаміка інфляції; 2) Динаміка ціни на сировину та матеріали; 3) Зниження/підвищення купівельної спроможності населення; 4) Рівень конкуренції над ринком; 5) Вхідні бар'єри; 6) Зміни банківської політики.
Технологічні чинники	1) Удосконалення виробництва, збільшення продуктивності з допомогою устаткування; 2) Інновації та нові види кондитерської продукції; 3) Удосконалення технологій збуту та маркетингу.



**Ланцюжок взаємодії
партнерів на ринку
кондитерської промисловості**

Характеристика взаємодії на етапах створення цінності

Етап ланцюжка цінності		Опис взаємодії	Загальна цінність
Партнер 1	Партнер 2		
Постачальник обладнання	Виробник кондитерських виробів	Постачання обладнання для виробництва кондитерської продукції (печі, відсадки, лінії та ін.) та її упаковки (вертикальні/горизонтальні пакувальники та ін.). Завдання постачальника – відвантажити обладнання та вести його постобслуговування, інформаційний супровід. Завдання виробника кондитерської продукції – своєчасно сплатити обладнання.	Постачання якості ного обладнання, мінімізація ризиків, пов'язаних з їхньою поломкою.
Постачальник сировини та матеріалів	Виробник кондитерських виробів	Постачання сировини та матеріалів для виробництва. Особливу роль тут грає налагодження довгострокових відносин через регулярність здійснення закупівель. Завдання постачальника - своєчасне постачання якісної сировини та матеріалів, регулювання проблем із виробником. Завдання виробника - своєчасно закривати кредиторське заборгованість перед постачальником	Спільне рішення проблем, розвиток довгострокових відносин, нарощування обсягів постачання.
Банківські та кредитні посередники	Виробник кондитерських виробів	Кредити та позики для виробника дозволяють не тільки нарощуватись виробничі потужності та розвивати бізнес, але своєчасно закривати кредиторську заборгованість. Можуть як потрібно бізнесу, так і можна обходитися без нього. Завдання кредитних організацій – надати хороші умови бізнесу для кредитування. Завдання кондитерського підприємства – своєчасно закривати платежі за кредитом.	Нарощування можливостей бізнесу.
Логістичні організації	Виробник кондитерських виробів	Взаємодія з логістикою складає тлі поставок сировини і матеріалів виробнику, готової продукції - продавцю. Крім поставок вантажів з великою вагою, до цієї категорії включаються вантажоперевезення малих ваг. Завдання перевізника – своєчасно доставити товар у належному вигляді. Завдання партнера – своєчасно прийняти вантаж та сплатити послугу.	Постачання товару/сировини/матеріалів у належному стані.
Виробник кондитерських виробів	Оптові продавці / дистриб'ютори / роздрібні продавці	Взаємодія між виробниками кондитерських виробів та покупцями є основою ведення бізнесу. Основне завдання першого – проводити якісний товар, що відповідає заявленій документації, своєчасно відвантажувати їх покупцю, вести грамотну роботу з рекламаціями. Завдання другого – отримати та вчасно сплатити товар.	Вибудовування довгострокових відносин. Здійснення інформаційного обміну в рамках розуміння попиту та тенденцій ринку. Задоволення попиту кінцевого споживача.
Роздрібні продавці	Кінцевий споживач	Взаємодія даних двох суб'єктів ринку полягає у донесенні продукції кінцевого споживача, задоволення його потреб. Завдання продавця - грамотно подати товар належної якості покупцю. Завдання покупця - оплачувати товар та робити інформаційну віддачу.	Формування розуміння попиту із боку споживача, товаро-інформаційний обмін.

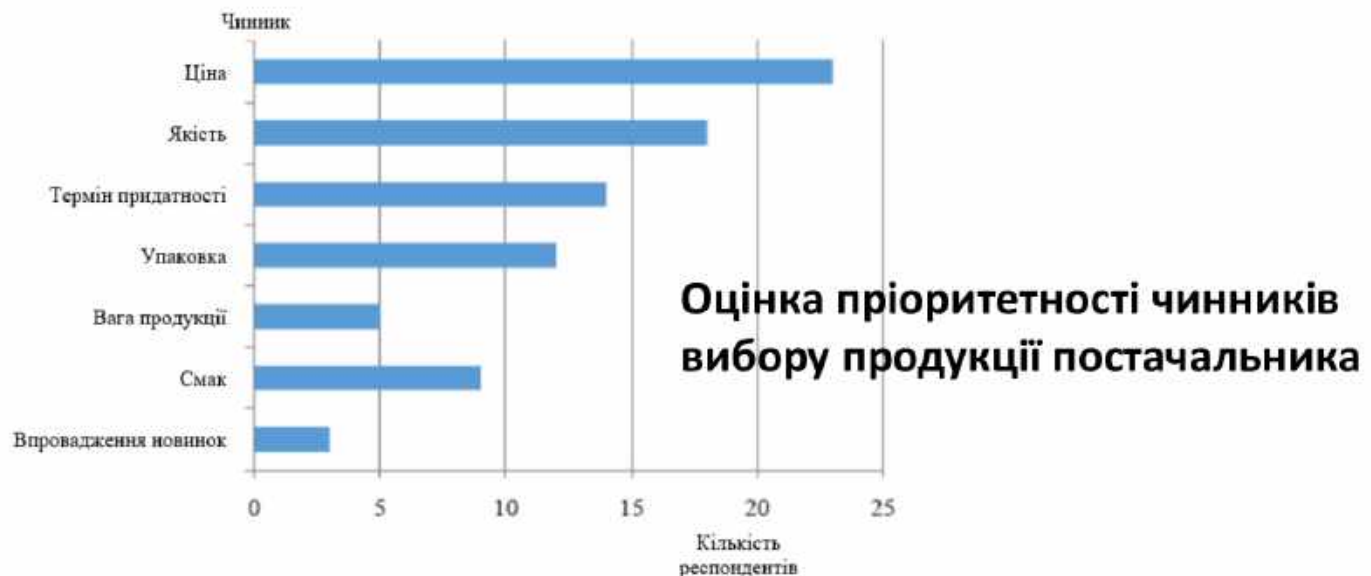


Основні критерії вибору постачальника

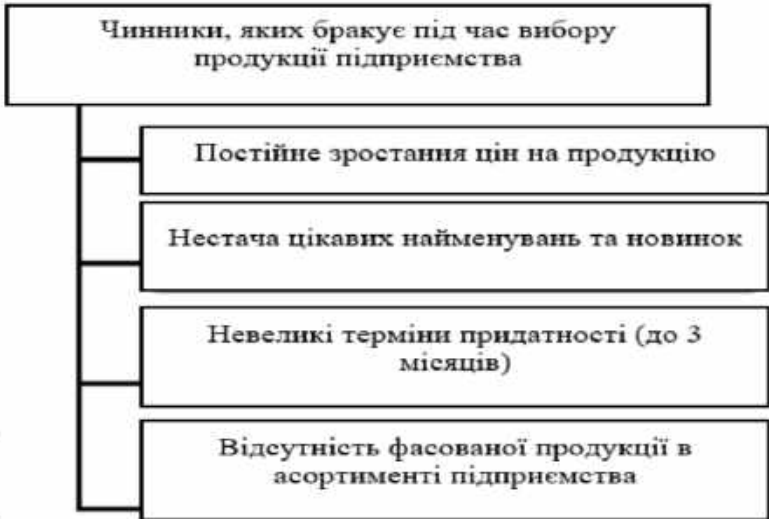
Оцінка отриманих критеріїв вибору компанії-постачальника за рівнем значимості

Критерій	Оцінка					Сумарна оцінка
	1	2	3	4	5	
Гнучка цінова політика	-	5	8	12	12	142
Наявність відстрочки платежу	8	1	9	12	8	125
Наявність індивідуального підходу	7	6	8	9	9	154
Наявність власного транспорту у виробника	6	3	7	3	1	50
Розташування виробника	5	7	6	5	2	67
Широкий асортиментний ряд	8	10	5	7	4	123
Налагоджені стосунки з постачальником	5	9	4	1	2	49
Можливість взяти на себе пошук транспорту	5	2	3	2	-	26
Можливість відвантажувати великі обсяги продукції	3	4	1	2	7	57





Чинники, яких бракує у системі лояльності підприємства



Чинники, яких бракує під час вибору продукції підприємства



Критерії, що впливають на вибір продукту та підприємства





Критерії закупівлі покупцями кондитерської продукції



Ключові проблеми у взаємодії підприємства з партнерами



Загальні заходи щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства шляхом застосування інструментів маркетингу взаємодії

- запровадження маркетингу внутрішньокорпоративних відносин;
- поетапна оцінка партнерів компанії;
- формування бази (портфеля) партнерів;
- опрацювання проблемних ситуацій на основі ситуаційного аналізу;
- створення особистого кабінету партнера на сайті компанії.

Загальні заходи щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства шляхом застосування інструментів маркетингу взаємодії

Розподіл відповідальних осіб за запропонованими заходами

Захід	Відповідальні особи
Впровадження маркетингу внутрішньокорпоративних відносин	Керівництво підприємства: генеральний директор та його заступники, відділ управління кадрами та керівники відділів підприємства (продажів, маркетингу закупівель тощо).
Поетапна оцінка партнерів компанії	Юридичний та фінансовий відділи, відділи продажів, маркетингу та закупівель, керівництво підприємства: генеральний директор та його заступники.
Формування бази партнерів	Юридичний та фінансовий відділи, відділи продажів, маркетингу та закупівель, керівництво підприємства: генеральний директор та його заступники.
Пророблення проблемних ситуацій на основі ситуаційного аналізу	Фінансовий відділ, відділи продажів, маркетингу та закупівель, керівництво підприємства: генеральний директор та його заступники.
Створення особистого кабінету партнера на сайті компанії	Відділ маркетингу, закупівель та продажів, аутсорсинг (розробка сайту та особистого кабінету).

Алгоритм поетапної системи оцінювання партнера



Етап оцінки	Опис	Відповідальні
Аналіз юридичної документації	Засновано на вивченні основної юридичної документації: статуту, аналізу організаційно-правової форми, системи оподаткування, наявності пов'язаних підприємств, перевірки засновників, судових справ та податкових перевірок. Також включає підтвердження відомостей про державну реєстрацію державними та реєструючими органами, відповідність юридичної та фактичної адреси, наявності ліцензій на провадження діяльності. Аналізується система управління, наявність філій та територіальне охоплення.	Юрист підприємства, фінансовий відділ
Фінансова аналітика потенційного партнера	Полягає в оцінці фінансових показників діяльності підприємства: виручки, прибутку, ліквідності та рентабельності, сумлінності сплати податків.	Фінансовий відділ
Відомості про управлінський персонал компанії	Даний етап включає оцінку контрагента в особі генерального директора, менеджерів та інших осіб, що приймають рішення та їх повноваження. На основі спілкування робиться висновок про компетентність співробітників у потрібній сфері.	Менеджер, що працює з цією компанією та голова його відділу, генеральний директор
Ринковий статус	Дослідження частки ринку компанії, її імідж, рівень конкуренції, головні партнери.	Менеджер, що працює з цією компанією та голова його відділу, маркетинговий відділ
Наявність специфічної інформації	Наявність судових справ, тіньового обігу.	Юрист, фінансовий відділ
Збір відгуків про компанію	Пошук достовірних відгуків про контрагента, при можливості спілкування з їхніми клієнтами та постійними партнерами.	Менеджер, що працює з цією компанією та голова його відділу
Ухвалення рішення про взаємодію з партнером	Здійснюється колегіально всіма задіяними у аналізі особами.	Генеральний директор, фінансовий відділ, юрист, менеджер, що працює з цією компанією та голова його відділу
Підписання договору	Здійснюється після ухвалення рішення про співпрацю. Є окремим етапом оцінки з огляду на наявність можливих труднощів, і на їх тлі розірвання усних домовленостей. До важливих пунктів при підписанні договору можна віднести: перевірити обов'язкову участь обох контрагентів у всіх основних операціях, обов'язково вести протокол розбіжностей, завжди перечитувати договір після правок, максимально детально обумовлювати економічні інтереси та умови оплати, перевіряти відсутність зобов'язань третіх осіб, які не беруть участь у підписанні договору.	Юрист, фінансовий директор, генеральний директор

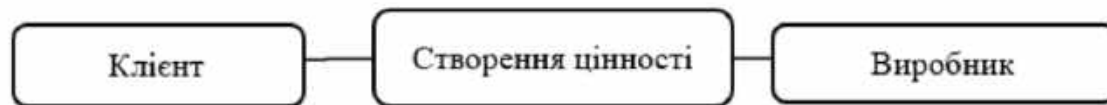
Способи реагування компанії на поведінку клієнтів

Реакція	Спосіб реагування та вирішення проблеми
Підвищення цін на продукцію	
Покупець потребує обґрунтування підвищення ціни.	Проведення конкурентного аналізу, аналізу собівартості продукції та подальше надання результатів покупцю
Негативне ставлення до можливого додаткового підвищення цін та запит на їх стабілізації для конкретного клієнта	Надання зведення за собівартістю. Завчасне продумування можливих акцій та поступок для клієнта у разі виникнення негативної реакції, наприклад, при купівлі тонни продукції надається знижка на низку позицій у 5 %
Відмова від переходу на передоплату за умови зниження ціни на продукцію	Залишити ситуацію незмінною, проте протягом існування проблеми запиту передоплати постачальниками періодично запитувати про можливо повну або часткову передоплату продукції за попередніми умовами
Наявність претензій щодо частого підвищення цін через наявність власних клієнтів та необхідності підвищення цін вже для них	Ведення діалогу з клієнтом та опрацювання питання про те, яким способом йому прийнятно підвищувати ціни (одноразово та сильно, поступово та регулярно)
Запит на зниження ціни на продукцію у вигляді акцій, знижок або запит на зниження цін у зв'язку з врегулюванням цін на сировину	Наявність актуального зведення за собівартістю продукції та можливості впровадження бонусної та акційної програми (оновлюється у відділі продажу та маркетингу не рідше 2 разів на місяць). Обґрунтування збереження колишньої ціни, регулярна оцінка ринку
Покупець з розумінням відноситься до підвищення цін і ситуації, що склалася.	Заохочення клієнта бонусами та акціями в періоді (по закінченні року, протягом кварталу та ін.)
Часткові загрузки	
Покупець з розумінням відноситься до поточної ситуації та готовий забирати частково виконані замовлення, які адекватно реагують на тимчасове зниження обсягів поставок	Заохочення клієнта бонусами та акціями в періоді (після закінчення року, протягом кварталу та ін.) пропозиція поставити товар власним транспортом додатковий раз. Пропозиція заміни на інші позиції
Негативна реакція, небезпека заміни постачальника	Пропозиція тимчасової знижки на низку позицій та постачання товару власним транспортом додатковий раз. Обґрунтування завантаженості виробництва, чесний підхід у спілкуванні із клієнтом. Пропозиція заміни на інші позиції
Зміна терміну подання замовлення на більш завчасний для повного виконання замовлення (наприклад, з одного тижня на два тижні)	Заохочення клієнта бонусами та акціями в періоді (після закінчення року, протягом кварталу та ін.), пропозиція поставити товар власним транспортом додатковий раз. Пропозиція заміни на інші позиції





Чинники, що впливають на побудову відносин партнерів



Модель побудови проектних партнерських відносин виробник-клієнт

Модель побудови проектних партнерських відносин виробник-постачальник-клієнт



Модель побудови проектних партнерських відносин виробник-клієнт-клієнт



Ролі та відповідальність учасників у проекті створення печива

Підприємство-партнер	Відповідальність
Постачальник обладнання	Продумує, як створити найбільш вигідне (фінансово) для виробника обладнання, що володіє необхідними характеристиками та виробничими потужностями, як його впровадити у виробництво, не обмежуючи виробничу діяльність іншого обладнання.
Постачальник сировини	Спільно з технологами виробничого підприємства продумує використання тієї чи іншої сировини у виробничому процесі, її показники та характеристики, частка кожної позиції сировини у продукті, направлення з цінами у фінансовий відділ для розрахунку собівартості.
Виробник	Розраховує власні можливості (завантаженість виробництва, кількість робочої сили, наявність місця під нове обладнання), менеджери займаються пошуком клієнтів, які хотіли б брати участь у розробці нового продукту, менеджера з постачання займаються пошуком постачальників з необхідною сировиною і матеріалами, які хочуть брати участь у розробці продукту, розрахунком фінансовим відділом потенційних витрат.
Клієнт	Спільно з менеджерами аналізується попит, основі чого розробляється продукт. Створюється проект щодо впровадження та просування товару на ринок. Узгоджується ціна та необхідні обсяги.



ВИСНОВКИ

- У кваліфікаційній роботі розглянуто теоретичні аспекти концепції маркетингу партнерських відносин. Систематизовано визначення маркетингу взаємовідносин вчених за різними науковими школами маркетингу. Проілюстровано вживання терміну «маркетинг взаємовідносин» та перехід від концепції обміну до концепції взаємовідносин. Запропоновано власне тлумачення термінів «маркетинг взаємовідносин» та «маркетинг взаємодії». Обґрунтовано подібності та відмінності маркетингу на B2B та B2C ринках.
- Проведений аналіз стану українського ринку кондитерських виробів – його структуру, розвиток, ключових гравців. Проведено дослідження взаємодії партнерів на ринку кондитерської промисловості на прикладі компанії «ТОРГІВЕЛЬНИЙ БУДИНОК «КОНТІ», яка відома довготривалими та взаємовигідними відносинами з партнерами.
- Здійснено PEST-аналіз кондитерської галузі. Побудовано ланцюжок взаємодії партнерів на ринку кондитерської промисловості. Наведено характеристику взаємодії на етапах створення цінності на ринку кондитерської промисловості. Визначено та ранжировано за рівнем значимості основні критерії вибору компанії-постачальника. Також отримано результати оцінювання клієнтами чинної системи лояльності підприємства та пріоритетності у виборі продукції з виокремленням ключових чинників. На основі аналізу результатів дослідження встановлено широкий спектр вимог і очікувань покупців, що формують конкурентну позицію підприємства на ринку та ключові проблеми у взаємодії підприємства з партнерами.
- Обґрунтовано загальні заходи щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства шляхом застосування інструментів маркетингу взаємодії та здійснено розподіл відповідальних осіб за запропонованими заходами. Побудовано алгоритм поетапної оцінки партнерів, що дає змогу мінімізувати ризики та підвищити ефективність діяльності компанії та надано характеристику його етапів. Запропоновано систему взаємодії компанії «КОНТІ» із зовнішнім середовищем з використанням маркетингу партнерських відносин. Обґрунтовано способи реагування компанії на поведінку клієнтів. Систематизовано чинники, що впливають на побудову відносин партнерів. Наведено моделі побудови проектних партнерських відносин: виробник-постачальник-клієнт; виробник-клієнт-клієнт та виробник-клієнт. Визначено ролі та відповідальність учасників у проекті створення печива для компанії «КОНТІ».

ДЯКУЮ ЗА УВАГУ!

