

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА**

КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

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

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*

Тарас Перун

(підпис)

Виконала: здобувачка вищої освіти
гр.МРДМ-61

Тарас ПЕРУН

Керівник: кандидат економічних наук,
доцент

Олена ВОСКОБОЄВА

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	<u>«Магістр»</u>
Спеціальність	<u>075 «Маркетинг»</u>
Освітньо-професійна програма	<u>«Маркетинг»</u>

ЗАТВЕРДЖУЮ

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

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

Перуна Тараса Тарасовича

-
1. Тема кваліфікаційної роботи: «Система управління результативністю маркетингової діяльності на основі системи збалансованих показників»
керівник кваліфікаційної роботи канд. екон. наук, доц. Олена ВОСКОБОЄВА
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; наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів; офіційні дані Державної служби статистики України; нормативні документи, що регулюють діяльність підприємств; наукова література.
-
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
1. Теоретико-методологічні засади управління результативністю маркетингової діяльності
2. Аналіз результативності маркетингової діяльності підприємства
3. Удосконалення системи управління результативністю маркетингової діяльності на основі bsc
-
5. Перелік ілюстративного матеріалу: презентація
-
6. Дата видачі завдання 30.10.2025 р.
-

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів підготовки кваліфікаційної роботи	Строк виконання
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

Студент _____ Тарас ПЕРУН

Керівник роботи _____ Олена ВОСКОБОЄВА

РЕФЕРАТ

Текстова частина кваліфікаційної роботи на здобуття освітнього ступеня магістра: 89 стор., 19 рис., 13 табл., 42 джерела.

Мета роботи - обґрунтування теоретико методологічних засад та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління результативністю маркетингової діяльності підприємства в умовах цифрового середовища..

Об'єкт дослідження - система управління результативністю маркетингової діяльності на основі системи збалансованих показників ПрАТ «DataGroup».

Предмет дослідження - теоретичні, методичні та прикладні аспекти управління результативністю маркетингової діяльності підприємства на основі системи збалансованих показників.

Короткий зміст роботи:

У роботі узагальнено еволюцію наукових підходів до трактування ефективності та результативності маркетингу, обґрунтовано необхідність поєднання фінансових і нефінансових метрик. Визначено роль BSC як інтегрованої платформи стратегічного контролінгу. Досліджено ринкову позицію ПрАТ «DataGroup», характеристики його конкурентного середовища у галузі телекомунікацій, проведено оцінку поточної маркетингової активності та рівня клієнтської лояльності. Проведено PESTEL- та SWOT-аналіз підприємства, здійснено BSC-орієнтоване вимірювання результативності маркетингових процесів і цифрових інструментів. На основі отриманих даних виявлено ключові проблемні зони: фрагментарність оцінювання digital-каналів, відсутність єдиної системи моніторингу, недостатню інтеграцію CRM-аналітики з процесом бюджетування. Розроблено алгоритм data-driven управління маркетинговою результативністю, запропоновано модель впровадження BSC у систему менеджменту підприємства, сформовано комплекс заходів з оптимізації рекламних витрат, удосконалення маркетингової воронки та підвищення CLV.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: *маркетинг, результативність маркетингової діяльності, ефективність маркетингу, Balanced Scorecard (BSC), система збалансованих показників, KPI, data-driven маркетинг, цифровий маркетинг, конкурентоспроможність підприємства, лояльність клієнтів, Customer Lifetime Value (CLV), ROI, ROAS, NPS.*

ABSTRACT

Text part of the qualification work for obtaining a master's degree: 89 pages, 19 figures, 13 tables, 42 sources.

The purpose of the work is to substantiate the theoretical and methodological principles and develop practical recommendations for improving the marketing performance management system of an enterprise in a digital environment.

The object of the study is the marketing performance management system based on the balanced scorecard system of PrJSC "DataGroup".

The subject of the study is the theoretical, methodological and applied aspects of managing the marketing performance of an enterprise based on the balanced scorecard system.

Summary of the work:

The work summarizes the evolution of scientific approaches to interpreting marketing efficiency and effectiveness, justifies the need to combine financial and non-financial metrics. The role of BSC as an integrated platform for strategic controlling is determined. The market position of PrJSC "DataGroup", the characteristics of its competitive environment in the telecommunications industry, the assessment of current marketing activity and the level of customer loyalty are investigated. A PESTEL and SWOT analysis of the enterprise was conducted, and a BSC-oriented measurement of the effectiveness of marketing processes and digital tools was carried out. Based on the data obtained, key problem areas were identified: fragmentation of digital channel evaluation, lack of a unified monitoring system, insufficient integration of CRM analytics with the budgeting process. A data-driven marketing performance management algorithm was developed, a model for implementing BSC into the enterprise management system was proposed, a set of measures for optimizing advertising costs, improving the marketing funnel and increasing CLV was formed.

KEYWORDS: *marketing, marketing effectiveness, marketing efficiency, Balanced Scorecard (BSC), balanced scorecard system, KPI, data-driven marketing, digital marketing, enterprise competitiveness, customer loyalty, Customer Lifetime Value (CLV), ROI, ROAS, NPS.*

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	10
1.1. Сутність управління результативністю маркетингової діяльності: цілі, завдання та підходи	10
1.2. Методологічні засади оцінки результативності маркетингової діяльності	16
1.3. Концепція системи збалансованих показників (BSC) як інструмент управління результативністю маркетингової діяльності	31
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	45
2.1. Ринкова позиція підприємства та його конкурентне середовище	45
2.2. Аналіз ключових показників результативності маркетингової діяльності	59
2.3. BSC-орієнтований аналіз результативності маркетингової діяльності	66
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ОСНОВІ BSC	71
3.1. Обґрунтування доцільності впровадження BSC у систему управління результативністю маркетингової діяльності підприємства	71
3.2. Напрями подальшого вдосконалення системи управління результативністю маркетингової діяльності підприємства.....	76
ВИСНОВКИ.....	82
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	85

ВСТУП

Сучасний етап розвитку економіки характеризується глибокими трансформаційними процесами, зумовленими цифровізацією, глобалізацією ринків, зростанням конкуренції та зміною поведінки споживачів. У цих умовах маркетинг перестає виконувати виключно функцію просування товарів і послуг та перетворюється на ключовий елемент стратегічного управління підприємством, орієнтований на формування довгострокової ринкової цінності, лояльності клієнтів і стійких конкурентних переваг.

Особливої актуальності набуває проблема управління результативністю маркетингової діяльності, оскільки зростання обсягів маркетингових інвестицій, активне використання цифрових каналів комунікації та інструментів аналітики потребують обґрунтованої оцінки їх впливу на фінансові, поведінкові та репутаційні результати діяльності підприємства. Традиційні підходи до оцінювання ефективності маркетингу, що ґрунтуються переважно на фінансових показниках, уже не забезпечують повного уявлення про реальний внесок маркетингових заходів у досягнення стратегічних цілей бізнесу.

В умовах цифрової економіки результативність маркетингової діяльності формується під впливом багатьох чинників: рівня цифрової зрілості підприємства, якості взаємодії з клієнтами, ефективності використання даних, персоналізації комунікацій та здатності компанії швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Це зумовлює необхідність застосування інтегрованих підходів до управління результативністю маркетингу, які поєднують фінансові та нефінансові показники, стратегічне бачення та сучасні цифрові аналітичні інструменти.

У наукових дослідженнях вітчизняних і зарубіжних учених значну увагу приділено питанням ефективності та результативності маркетингової діяльності, зокрема в працях

Питання ефективності та результативності маркетингової діяльності відображені у працях зарубіжних науковців: Ф. Котлера, П. Друкера, Р. Каплана, Д. Нортон, Д. Аакера, К. Келлера, Р. Раста, а також сучасних дослідників, таких як: Аберніхіна І. Г., Бабяк Н. Д., Барчук М. Р., Вербіцька Т. В., Волошина А. С., Воскобоєва О. В., Гринь В. П., Довбня С. Б., Лемішовський В. І., Макаренко А. О., Мушнікова С. А., Назаренко О. І., Найдовська А. О., Осадча Г. Г., Ополонець І. П., Пан Л. В., Пасенченко Ю. А., Паскалова А. Г., Ромащенко О. С., Савіцька О. М., Салабай В. О. Водночас, незважаючи на значний науковий доробок, проблема практичної адаптації методик оцінки та управління результативністю маркетингу до умов цифрового середовища конкретних підприємств залишається недостатньо опрацьованою та потребує подальших досліджень.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретико-методологічних засад та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління результативністю маркетингової діяльності підприємства в умовах цифрового середовища.

Для досягнення поставленої мети у роботі передбачено вирішення таких **завдань**:

- визначити сутність управління результативністю маркетингової діяльності, її цілі, завдання та підходи;
- дослідити методологічні засади оцінки результативності маркетингової діяльності;
- обґрунтувати концепція системи збалансованих показників (BSC) як інструмент управління результативністю маркетингової діяльності;
- провести аналіз ринкової позиції підприємства та його конкурентного середовища;
- провести аналіз ключових показників результативності маркетингової діяльності;
- провести BSC-орієнтований аналіз результативності маркетингової діяльності;

- обґрунтувати доцільність впровадження BSC у систему управління результативністю маркетингової діяльності підприємства;
- розробити напрями подальшого вдосконалення системи управління результативністю.

Об'єктом дослідження є система управління результативністю маркетингової діяльності на основі системи збалансованих показників.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні аспекти управління результативністю маркетингової діяльності підприємства на основі системи збалансованих показників.

Інформаційною базою даного дослідження стали наукові праці з відповідної тематики, враховуючи актуальні теоретичні концепції в галузі маркетингу, а також дані Державної служби статистики, Інтернет-ресурси, аналітична звітність ПрАТ «DataGroup».

Методи дослідження. У процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи пізнання: аналіз і синтез, індукцію та дедукцію, системний і структурно-функціональний підходи, PEST- та SWOT-аналіз, методи економічного та маркетингового аналізу, порівняльні та графічні методи, а також інструменти кількісної та якісної оцінки результативності маркетингової діяльності.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у вдосконаленні алгоритму управління результативністю маркетингової діяльності, що базується на принципах data-driven управління та передбачає послідовну інтеграцію даних з цифрових каналів комунікації, CRM-систем і аналітичних платформ для підтримки управлінських рішень; вдосконаленні методичного підходу до оцінки ефективності маркетингових інструментів, який передбачає їх аналіз у розрізі етапів маркетингової воронки та забезпечує встановлення причинно-наслідкових зв'язків між маркетинговими заходами і кінцевими бізнес-результатами.

Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості використання розроблених рекомендацій та аналітичних інструментів у діяльності підприємств для підвищення результативності маркетингових рішень, оптимізації маркетингових витрат та формування ефективної цифрової маркетингової стратегії.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1. Сутність управління результативністю маркетингової діяльності: цілі, завдання та підходи

В умовах цифрової трансформації економіки та посилення конкуренції управління результативністю маркетингової діяльності стає одним із ключових напрямів стратегічного менеджменту підприємств. Сучасний маркетинг дедалі більше виходить за межі традиційного просування товарів і послуг, перетворюючись на комплексну систему управління ринковою цінністю, лояльністю клієнтів та сталим зростанням бізнесу. У такому контексті управління результативністю виступає не лише інструментом контролю, а й стратегічним механізмом забезпечення конкурентних переваг. Маркетинг перестав бути лише інструментом просування товарів та послуг — сьогодні він виконує стратегічну функцію формування довгострокової ринкової цінності, лояльності клієнтів та зміцнення позицій бренду на глобальному ринку.

У науковій літературі простежується чітка еволюція підходів до визначення категорій “результативність” та “ефективність” маркетингової діяльності. Якщо традиційно ефективність розглядалася переважно через призму фінансових показників, то сучасні дослідження підкреслюють її інтегрований характер — поєднання економічної доцільності та стратегічного впливу маркетингових дій на бізнес-результати [7].

Поняття «ефективність маркетингової діяльності» посідає центральне місце в сучасній теорії та практиці маркетингу, оскільки воно відображає здатність підприємства досягати визначених цілей з оптимальним використанням ресурсів. У науковій літературі ефективність трактується як

кількісна та якісна характеристика результатів маркетингових зусиль, що виражає взаємозв'язок між витратами, отриманими результатами й цінністю, створеною для клієнтів і підприємства.

Науковці по-різному підходять до визначення цього поняття залежно від теоретичної школи. Так, представники класичної економічної парадигми [8, 10] розглядають ефективність через співвідношення витрат і результатів, акцентуючи увагу на фінансових індикаторах — ROI, CPA, прибутковість. У межах системного та стратегічного підходів (Р. Каплан, Д. Нортон) ефективність інтерпретується як здатність маркетингової системи забезпечувати реалізацію стратегічних цілей шляхом збалансування фінансових, клієнтських, процесних та інноваційних показників.

Водночас, сучасні дослідники [4, 10, 12] розширюють трактування ефективності, акцентуючи увагу на цифрових інструментах і поведінкових метриках: конверсії, утриманні клієнтів, Brand Lift, CLV, CAC. У цьому контексті ефективність розглядається не лише як результат досягнення короткострокових економічних цілей, а як інтегральний показник стратегічного розвитку підприємства у цифровій економіці.

Для порівняння різних наукових підходів до визначення сутності поняття “ефективність маркетингової діяльності” доцільно узагальнити трактування провідних авторів у вигляді таблиці (табл. 1.1).

Аналіз наукових підходів до визначення поняття «ефективність маркетингової діяльності» свідчить про багатогранність цього терміна та поступову еволюцію його змісту від фінансово-економічного до інтегрованого стратегічного розуміння. Традиційно ефективність ототожнювалася із показниками прибутковості, окупності витрат і зростанням продажів, що відображало операційний аспект маркетингового управління. Проте із розвитком концепції маркетингу від транзакційної до клієнтоорієнтованої та аналітичної моделі, ефективність почала трактуватися як комплексна характеристика впливу маркетингової діяльності на створення довгострокової цінності для клієнтів і бренду.

Таблиця 1.1

**Визначення поняття «ефективність маркетингової діяльності» у
науковій літературі**

№	Автор / Джерело	Визначення поняття
1	Ф. Котлер, К.Келлер	Ефективність маркетингу — це співвідношення між досягнутими результатами маркетингових заходів і витратами на їх реалізацію; показник того, наскільки ефективно компанія задовольняє потреби ринку з мінімальними витратами.
2	П. Друкер	Ефективність — це правильне виконання правильних речей; у маркетингу вона означає здатність організації перетворювати маркетингові ресурси у вимірювані результати — прибуток, ринкову частку, лояльність клієнтів.
3	Р. Каплан, Д.Нортон	Ефективність маркетингу визначається балансом між фінансовими показниками (ROI, прибутковість) та нефінансовими (задоволеність клієнтів, процесна ефективність, інновації).
4	Tataryntseva Y., Pushkar O., Druhova O.	Ефективність цифрового маркетингу відображає співвідношення між витратами на digital-інструменти та зростанням прибутковості підприємства, з урахуванням конверсій, охоплення і брендових ефектів.
5	Кокорева О. В., Набока Р. М., Воскресенська О. Є.	Ефективність реклами розглядається як здатність рекламних комунікацій формувати економічно вимірювані результати — приріст продажів, підвищення лояльності, зміцнення іміджу бренду.
6	Плосконос Д.	Ефективність інтернет-маркетингу визначається за показниками окупності реклами (ROI), вартістю залучення клієнта (CPL, CPA) та рівнем поведінкової взаємодії.
7	Яковлєв А. І.	Ефективність маркетингу — це ступінь досягнення запланованих результатів рекламної активності з урахуванням економічного ефекту і психологічного впливу на споживача.
9	Chaffey D., Smith P.	Ефективність маркетингу у цифровому середовищі визначається за здатністю кампаній підвищувати конверсію, утримання клієнтів і рентабельність інвестицій у медіа.

Джерело: складено на основі [7,8, 9,10,12,]

Сучасні дослідження підкреслюють, що ефективність не обмежується економічними результатами, а включає також поведінкові, комунікаційні та

технологічні аспекти. Вона охоплює здатність підприємства адаптувати маркетингові стратегії до цифрового середовища, підвищувати рівень задоволеності клієнтів, утримання споживачів і впізнаваність бренду [5,7,8].

Таким чином, ефективність маркетингової діяльності доцільно розглядати як інтегральний показник, що відображає здатність підприємства досягати поставлених маркетингових цілей із оптимальним використанням ресурсів та забезпечувати стаке зростання бізнесу. У сучасних умовах цифровізації ключовим стає поєднання економічних метрик (ROI, ROAS, CPA) із нематеріальними показниками (CLV, Brand Lift, Engagement Rate), що формує основу для стратегічного управління маркетингом на засадах системи збалансованих показників (BSC).

Наукові підходи до трактування результативності маркетингової діяльності відображають еволюцію самої маркетингової концепції: від операційного контролю витрат до стратегічного управління створенням споживчої цінності.

Поняття «результативність маркетингової діяльності» є багатовимірним і комплексним, що відображає не лише досягнення цілей маркетингової стратегії, а й рівень ефективності використання ресурсів, вплив на лояльність споживачів та створення довгострокової ринкової цінності підприємства. У науковій літературі це поняття трактується по-різному, залежно від дослідницького підходу — економічного, поведінкового, стратегічного чи аналітичного.

Ряд авторів, зокрема Ф. Котлер та П. Друкер, розглядають результативність через призму досягнення поставлених маркетингових цілей і забезпечення стійкої конкурентної позиції підприємства. Інші дослідники, як Р. Аакер, К. Л. Келлер та Р. Т. Раст, акцентують увагу на створенні цінності для клієнта та розвитку брендової капіталізації, що підвищує довгострокову прибутковість компанії. Водночас сучасні підходи пропонують системний, інтегрований вимір результативності, який враховує не лише фінансові

показники, а й нефінансові метрики — задоволеність споживачів, лояльність, Brand Lift, CLV, тощо [3, 4, 5, 7].

Для узагальнення наукових підходів та поглиблення розуміння сутності поняття результативності маркетингової діяльності доцільно систематизувати наявні визначення у вигляді порівняльної таблиці (табл. 1), що дозволяє простежити еволюцію наукових поглядів і розширення концептуального змісту цього терміна у сучасному маркетинговому дискурсі.

Аналіз наукових підходів до визначення поняття «результативність маркетингової діяльності» засвідчує еволюцію змісту цього терміна від вузького фінансово-орієнтованого трактування до комплексного стратегічного підходу, який охоплює як економічні, так і поведінкові, комунікаційні та інноваційні аспекти.

Ранні концепції (Ф. Котлер, П. Друкер, І. Ансофф) акцентували увагу на досягненні економічних результатів — зростанні прибутковості, обсягу продажів і частки ринку. Водночас сучасні дослідники (Р. Раст, К. Келлер, Д. Аакер) розглядають результативність маркетингу як довгострокову здатність підприємства створювати цінність для споживача та забезпечувати сталі конкурентні переваги через формування брендової лояльності та позитивного клієнтського досвіду.

Інтегровані підходи (Р. Каплан, Д. Нортон, Дж. Амблер, Т. Коккінакі) закладають основу для системного управління результативністю, у межах якого оцінювання маркетингової діяльності здійснюється на основі збалансованих показників (BSC), що поєднують фінансові, клієнтські, процесні та навчальні критерії.

Таким чином, у сучасних умовах результативність маркетингової діяльності варто розглядати як багатовимірну категорію, що відображає рівень реалізації стратегічних цілей підприємства, ступінь задоволеності клієнтів, ефективність внутрішніх процесів та здатність компанії до інноваційного розвитку. Саме такий підхід відповідає вимогам цифрової економіки та

формує основу для побудови системи управління маркетинговими результатами на засадах Balanced Scorecard.

Таблиця 1.2.

**Визначення поняття «результативність маркетингової діяльності»
у науковій літературі**

№	Автор	Визначення поняття
1	Ф. Котлер	Результативність маркетингу — це ступінь досягнення організацією поставлених маркетингових цілей через задоволення потреб цільового ринку з оптимальним використанням ресурсів.
2	П. Друкер	Результативність — це здатність організації “робити правильні речі”, тобто досягати поставлених цілей і створювати цінність для споживача.
3	Р. Аакер	Результативність маркетингу відображає вплив маркетингових дій на формування брендової цінності, лояльності споживачів і позиції бренду на ринку.
4	Р. Каплан, Д. Нортон	Результативність — це комплексне відображення досягнення стратегічних цілей через систему взаємопов’язаних фінансових і нефінансових показників.
5	Р. Т. Раст, В. А. Зейтамл, К. Лемон	Результативність маркетингу вимірюється через створення довгострокової цінності клієнта (Customer Lifetime Value) і його вплив на прибутковість підприємства.
6	К. Л. Келлер	Під результативністю маркетингу розуміється здатність компанії формувати позитивні асоціації, підвищувати впізнаваність бренду і стимулювати споживчу лояльність.
7	О. Гусєва, С. Легомінова, Р. Дименко, О. Ромащенко	Результативність маркетингової діяльності — це сукупність кількісних і якісних показників, що відображають ступінь реалізації маркетингових цілей та їх вплив на конкурентоспроможність підприємства.
8	І. Ансофф	Результативність маркетингу визначається через відповідність між стратегією підприємства, ринковими можливостями та отриманими результатами.
9	J. Ambler & T. Kokkinaki –	Маркетингова результативність — це вимір ступеня, у якому маркетинг сприяє досягненню корпоративних цілей, включно з фінансовими та клієнтськими показниками.
10	Chaffey, D., Smith, P.	У цифровому середовищі результативність маркетингу визначається за показниками конверсії, утримання клієнтів, взаємодії та окупності інвестицій.

Джерело: складено на основі [6, 7, 10, 12, 19, 35]

Таке управління спрямоване не лише на оцінку фактичних досягнень, а й на підвищення стратегічної гнучкості підприємства, здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища та змінювати тактики для максимізації довгострокової ринкової вартості.

Таким чином, вивчення сутності управління результативністю маркетингової діяльності, її цілей, завдань та підходів, має важливе значення для формування дієвих управлінських моделей, які поєднують стратегічне бачення, аналітичну точність та операційну ефективність.

Отже, у науковій літературі простежується чітка еволюція підходів до визначення категорій “результативність” та “ефективність” маркетингової діяльності. Якщо традиційно ефективність розглядалася переважно через призму фінансових показників, то сучасні дослідження підкреслюють її інтегрований характер — поєднання економічної доцільності та стратегічного впливу маркетингових дій на бізнес-результати (Philip Kotler; Peter Drucker; Robert S. Kaplan).

Водночас результативність дедалі частіше інтерпретується як ступінь досягнення маркетингових цілей — зростання ринкової частки, впізнаваності бренду, рівня задоволеності споживачів та лояльності клієнтів (Roland T. Rust; David Aaker; Kevin Lane Keller). Це зумовлює необхідність розмежування та одночасної інтеграції обох категорій у системах маркетингового контролінгу, що дозволяє підприємствам не лише досягати цілей, а й оптимізувати витрати на їх досягнення.

1.2. Методологічні засади оцінки результативності маркетингової діяльності

Оцінка результативності маркетингової діяльності є ключовим інструментом стратегічного управління підприємством, оскільки забезпечує безперервний зворотний зв'язок між поставленими маркетинговими цілями,

реалізованими заходами та фактичними бізнес-результатами. Її значення полягає не лише у вимірюванні кінцевих результатів рекламних кампаній або просування продукції, а й у формуванні інформаційної основи для прийняття управлінських рішень, планування маркетингових стратегій і підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Методологічна база оцінювання результативності маркетингу формується на перетині економічних, управлінських, поведінкових та інформаційно-аналітичних наук, що дозволяє розглядати маркетинг не лише як функцію продажу чи просування, а як систему управління створенням цінності для клієнта та бізнесу. Економічний аспект забезпечує вимірювання ефективності використання ресурсів і фінансових результатів діяльності, управлінський — формує підхід до стратегічного контролю та координації маркетингових процесів, а поведінковий — орієнтує оцінювання на вивчення мотивації, лояльності та задоволеності споживачів.

Сучасна система оцінки результативності маркетингу вимагає врахування багатовимірності ринкових взаємодій — фінансових, комунікаційних, соціальних та репутаційних результатів. З огляду на це, ефективна методологія оцінки має поєднувати кількісні показники, що відображають економічну віддачу маркетингових інвестицій, із якісними метриками, які характеризують ступінь досягнення стратегічних і поведінкових цілей компанії.

Особливої актуальності в умовах цифрової економіки набуває застосування аналітики даних (Big Data Analytics), систем CRM / CDP і BI-платформ, що дозволяють здійснювати глибоку персоналізовану оцінку впливу маркетингових дій на поведінку клієнтів і фінансові результати компанії. Такий підхід створює передумови для переходу від традиційного контролю ефективності до data-driven управління результативністю маркетингу, де рішення приймаються на основі аналітичних моделей, когортного аналізу та атрибуційних досліджень.

Крім того, у межах стратегічного управління важливо не лише оцінити минулі результати, а й прогнозувати майбутню динаміку показників, визначати потенціал ринку та цінність клієнтів у довгостроковій перспективі. Саме тому оцінка результативності має бути інтегрованою складовою системи управління маркетинговими процесами — від планування до реалізації та моніторингу.

Оцінка результативності маркетингової діяльності базується на низці методологічних принципів (рис.1.1), що забезпечують наукову обґрунтованість, системність та практичну корисність аналітики.

Принцип комплексності.	• фінансові метрики: ROI, ROAS, ринкова частка; • поведінкові: повторні покупки, залученість, NPS; • комунікаційні: охоплення, частота контактів; • репутаційні: впізнаваність, Brand Lift, емоційна лояльність.
Принцип системності	• узгодження маркетингових та стратегічних цілей компанії; • інтеграцію показників різних рівнів; • можливість простежити, як конкретні дії впливають на зміни KPI.
Принцип динамічності	• аналітику у режимі реального часу, • панелі моніторингу KPI, • динамічне планування.
Принцип аналітичної узгодженості	• зростання CTR → збільшення продажів; • підвищення NPS → зростання утримання клієнтів; • підвищення Brand Lift → більший CLV.
Принцип інтеграції цифрових технологій	• Інтеграція цифрових інструментів дозволяє: • персоналізувати аналіз, • автоматизувати звітність, • прогнозувати поведінку клієнтів, • підвищувати точність вимірювань.

Рис. 1.1. Принципи оцінки результативності маркетингової діяльності
(складено автором на основі [13, 17, 24, 25, 27, 31, 37])

Вони визначають підхід до формування показників, логіку аналітичної системи та інтерпретацію результатів, перетворюючи маркетинговий аналіз на стратегічний інструмент управління.

Принцип комплексності передбачає оцінювання маркетингу як багатовимірної системи, де враховуються фінансові, поведінкові, комунікаційні та репутаційні результати. Комплексність дозволяє врахувати одночасно коротко- та довгострокові ефекти маркетингової діяльності.

Принцип системності. Системність означає оцінку результативності з урахуванням зв'язків між усіма елементами маркетингової системи підприємства — від аналізу ринку до сервісного обслуговування, що дозволяє уникнути фрагментарності й розглядати маркетинг як цілісну керовану систему.

Принцип динамічності вимагає постійного оновлення даних і адаптації показників до ринкових змін. Динамічність забезпечує своєчасне виявлення відхилень і оперативне коригування стратегій.

Принцип аналітичної узгодженості передбачає чіткий зв'язок між маркетинговими KPI та ключовими результативними метриками бізнесу, що створює єдину логіку оцінювання та забезпечує обґрунтованість управлінських рішень.

Принцип інтеграції цифрових технологій. Сучасна оцінка результативності неможлива без використання CRM, CDP, BI-систем, Big Data, Machine Learning та AI-атрибуції. Інтеграція цифрових інструментів дозволяє персоналізувати аналіз, автоматизувати звітність, прогнозувати поведінку клієнтів, підвищувати точність вимірювань. Це дає змогу управляти ефективністю маркетингу у режимі реального часу.

Отже, методологічні принципи формують основу сучасної системи контролю маркетингової діяльності. Вони поєднують стратегічний підхід із точністю операційних даних, враховують фінансові, комунікаційні та поведінкові показники та інтегрують цифрові технології. Сучасна система оцінювання повинна бути комплексною, системною та

технологічно інноваційною, оскільки обмеження лише фінансовими метриками вже не відображає реальної результативності маркетингу.

Таким чином, дотримання зазначених принципів забезпечує формування науково обґрунтованої системи управління результативністю маркетингу, яка не лише фіксує досягнення, а й слугує основою для стратегічного планування, оптимізації ресурсів та підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах цифрової економіки.

Оцінка результативності маркетингової діяльності є ключовим елементом сучасного менеджменту, оскільки дає змогу визначити, наскільки маркетингові дії сприяють досягненню стратегічних цілей підприємства. В умовах цифровізації зростає потреба у комплексних підходах, які охоплюють як фінансові, так і нефінансові показники ефективності. Загалом методи оцінки поділяються на три групи: кількісні, якісні та аналітичні.

Кількісні методи базуються на числових показниках, що відображають економічну віддачу маркетингової діяльності та зв'язок між інвестиціями в маркетинг і фінансовими результатами (рис.1.2).



Рис.1.2. Кількісні методи оцінки маркетингової діяльності

(складено автором на основі [14, 16, 19, 35])

Кількісні методи забезпечують об'єктивність аналізу, але не враховують поведінкові та іміджеві аспекти.

Якісні методи спрямовані на оцінювання нематеріальних результатів маркетингової діяльності: рівня лояльності, довіри, сприйняття бренду та задоволеності клієнтів.



Рис.1.3. Якісні методи оцінки маркетингової діяльності
(складено автором на основі [14, 16, 19, 35])

Якісні методи дають змогу оцінити емоційно-поведінковий вплив маркетингу та довгострокові результати формування лояльності.

Аналітичні підходи поєднують точність кількісних даних із глибиною якісного аналізу. Вони базуються на статистичних та економетричних моделях, що дають змогу визначити причинно-наслідкові зв'язки між маркетинговими діями та результатами.



Рис.1.4. Аналітичні методи оцінки маркетингової діяльності
(складено автором на основі [14, 16, 19, 35])

Аналітичні методи не лише оцінюють минулі результати, а й дають змогу прогнозувати тенденції та підвищувати ефективність використання маркетингових бюджетів.

Комплексна система оцінювання результативності маркетингової діяльності повинна інтегрувати кількісні, якісні та аналітичні методи, що

забезпечує повне й об'єктивне розуміння впливу маркетингових активностей на бізнес-результати. Кількісні методи вимірюють економічну ефективність, якісні — поведінково-емоційний вплив, а аналітичні — виявляють причинно-наслідкові зв'язки та забезпечують стратегічну глибину оцінювання.

У сучасному цифровому середовищі важливо формувати єдину інтегровану систему оцінювання, яка поєднує фінансові показники, клієнтські метрики та аналітичні моделі. Використання методології Balanced Scorecard (BSC) дозволяє перетворити маркетингову аналітику на інструмент управління цінністю бізнесу та підвищення ефективності клієнтських відносин.

У сучасній науковій літературі поняття «результативність маркетингової діяльності» трактується неоднозначно, що зумовило формування низки концептуальних підходів до її оцінювання. Ці підходи різняться за об'єктом вимірювання, метою аналізу, методами збору даних і характером показників, проте всі вони спрямовані на визначення ступеня досягнення маркетингових цілей і впливу маркетингових дій на бізнес-результати (рис 1.5).



Рис.1.5. Підходи до оцінки результативності маркетингової діяльності
(складено автором на основі [35])

Економічний підхід передбачає розгляд маркетингу як інвестиційної діяльності, метою якої є забезпечення фінансової віддачі від вкладених ресурсів. Його сутність полягає у співвідношенні витрат на маркетингові активності та отриманих результатів у вигляді доходу, прибутку чи приросту ринкової вартості компанії.

Класичні показники цього підходу — ROI (Return on Investment), ROAS (Return on Advertising Spend), CPL (Cost per Lead), CPA (Cost per Acquisition), IR (Incremental Revenue).

Показник рентабельності інвестицій (ROI – Return on Investment) демонструє, наскільки ефективно підприємство перетворює витрати на маркетинг на прибуток.

$$ROI = \frac{Revenue - Cost}{Cost} \times 100\% \quad (1.1)$$

Де, Revenue — дохід від кампанії;

Cost — витрати на кампанію.

Віддача від рекламних витрат (ROAS – Return on Advertising Spend) дозволяє визначити, скільки доходу приносить кожна гривня, витрачена на рекламу.

$$ROAS = \frac{Revenue}{Ad Spend}$$

або у відсотках

$$ROAS\% = \frac{Revenue}{Ad Spend} \times 100\% \quad (1.2)$$

Де, revenue — дохід, отриманий завдяки рекламній кампанії;

Ad Spend — сума витрат на рекламу.

Вартість одного ліда (CPL – Cost per Lead) показує, наскільки економно компанія генерує потенційних клієнтів.

$$CPL = \frac{\text{Total Marketing Spend}}{\text{Number of Leads}} \quad (1.3)$$

Де, Total Marketing Spend — загальні витрати на маркетинг;

Number of Leads — кількість отриманих лідів.

Вартість залучення одного покупця або клієнта (CPA – Cost per Acquisition); один із базових показників ефективності рекламних кампаній. Він показує, скільки коштує отримати одного реального покупця, який здійснив цільову дію (покупку, підписку, замовлення).

$$CPA = \frac{\text{Total Campaign Cost}}{\text{Number of Acquisitions}} \quad (1.4)$$

Де, revenue — дохід, отриманий завдяки рекламній кампанії;

Ad Spend — сума витрат на рекламу.

Приріст доходу, що виникає як результат маркетингової активності (IR – Incremental Revenue) визначає додатковий дохід, отриманий саме завдяки маркетинговій активності, а не загальний оборот. Він дозволяє оцінити внесок конкретної кампанії у загальний фінансовий результат.

$$IR = \text{Revenue}_{\text{with campaign}} - \text{Revenue}_{\text{without campaign}} \quad (1.5)$$

Де, Revenue with campaign — дохід під час проведення кампанії;

Revenue without campaign — базовий дохід у період без реклами.

Згідно з підходом Ф. Котлера, Ж.-Ж. Ламбена, П. Дойля та П. Дракера, маркетинг має розглядатися як інвестиція в довгостроковий розвиток, а не як витратна функція. Економічна оцінка результативності дозволяє встановити

оптимальний розподіл бюджету між каналами комунікації та визначити, які з них генерують найбільшу додану вартість для компанії.

Проте цей підхід має обмеження — він переважно відображає короткострокові результати та не враховує нематеріальні ефекти, зокрема підвищення впізнаваності бренду, клієнтської лояльності або рівня задоволеності.

Стратегічний підхід базується на розумінні маркетингу як інструменту формування та підтримки конкурентних переваг у довгостроковій перспективі. Результативність тут визначається не стільки фінансовими показниками, скільки ступенем реалізації стратегічних цілей — зміцнення ринкових позицій, розширення клієнтської бази, підвищення лояльності, покращення репутаційного капіталу.

До ключових показників цього підходу належать частка ринку, Brand Equity, Customer Lifetime Value (CLV), Retention Rate, Index of Customer Loyalty.

Brand Equity — це сукупна цінність бренду, що відображає його впізнаваність, сприйняття, лояльність споживачів, ринкову позицію, емоційний зв'язок та здатність генерувати додатковий дохід порівняно з «небрендованим» продуктом.

Фінансовий підхід:

$$BE = Revenue_{branded} - Revenue_{generic} \quad (1.6)$$

Де, $Revenue_{branded}$ - дохід, отриманий підприємством від продажу товарів під брендом;

$Revenue_{generic}$ - гіпотетичний дохід, який підприємство отримало б, продаючи той самий товар без бренду.

Споживчий (Consumer-Based Brand Equity) підхід оцінюється через індекси: awareness (обізнаність), perceived Quality (сприйняття якості), loyalty (лояльність), associations (асоціації).

Індексний метод (Brand Equity Index):

$$BEI = (A + PQ + L + A_s)/4 \quad (1.7)$$

Де:

A (Awareness) — рівень поінформованості про бренд;

PQ (Perceived Quality) — сприйнята якість бренду;

L (Loyalty) — лояльність споживачів;

A_s (Associations) — асоціації та імідж бренду.

Життєва цінність клієнта (CLV — Customer Lifetime Value) — прогнозований сукупний прибуток, який компанія отримує від клієнта протягом усього періоду взаємодії з ним.

$$CLV = ARPU \times Margin \times L \quad (1.8)$$

Де, ARPU — середній дохід на одного клієнта за період;

Margin — маржинальний коефіцієнт (% прибутку);

L — середня тривалість взаємодії (у місяцях або роках).

Коефіцієнт утримання клієнтів (RR — Retention Rate) показує, який відсоток клієнтів продовжує користуватися продуктом або сервісом після певного проміжку часу.

$$RR = \frac{E - N}{S} \times 100\% \quad (1.9)$$

Де, E — кількість клієнтів наприкінці періоду,

N — нові клієнти, залучені за період,

S — клієнти на початку періоду.

Індекс лояльності клієнтів (ICL — Index of Customer Loyalty) це інтегральний показник, що характеризує рівень лояльності клієнтів до бренду, об'єднуючи одразу кілька критично важливих поведінкових та емоційних чинників взаємодії. повторні покупки. На відміну від окремих метрик (NPS,

CSAT, Repeat Rate), ICL дає більш повну та точну картину, оскільки враховує як суб'єктивні оцінки споживачів, так і їхню реальну поведінку.

$$ICL = \alpha \cdot NPS + \beta \cdot RR + \gamma \cdot RPR \quad (1.10)$$

Де NPS — Net Promoter Score (індекс готовності рекомендувати бренд);

RR — Retention Rate (коефіцієнт утримання клієнтів);

RPR — Repeat Purchase Rate (частка повторних покупок);

α, β, γ — вагові коефіцієнти (визначаються експертно);

α — важливість емоційної прихильності;

β — важливість стабільності клієнтського портфеля;

γ — значущість повторних покупок для бізнес-моделі.

Індекс готовності рекомендувати бренд (NPS — Net Promoter Score) показує, наскільки клієнти готові рекомендувати компанію іншим. Розрахунок базується на частці промоутерів і критиків.

$$NPS = \%Promoters - \%Detractors \quad (1.11)$$

Показує емоційну прихильність та репутаційну силу бренду.

Коефіцієнт утримання клієнтів (RR — Retention Rate) відображає здатність компанії зберігати клієнтів упродовж певного періоду. Визначається по формулі 1.9.

Частка повторних покупок (RPR — Repeat Purchase Rate) показує, яку частку клієнтів становлять ті, хто придбав товар більше одного разу. Характеризує поведінкову лояльність клієнтів. Визначає, яка частка клієнтів здійснює повторні покупки.

$$RPR = \frac{\text{Клієнти з } \geq 2 \text{ покупками}}{\text{Загальна кількість клієнтів}} \quad (1.12)$$

Значення лежить у межах 0...1.

Д. Аакер, Г. Армстронг, Дж. Барнет та Ф. Уебстер у своїх працях наголошують, що стратегічна результативність маркетингу полягає у створенні довгострокової цінності для клієнта й стійких конкурентних переваг, які забезпечують розвиток компанії навіть в умовах турбулентного ринку. Такий підхід передбачає оцінку не лише кількісних показників, а й якісних характеристик взаємин із клієнтами, репутації бренду та гнучкості маркетингових стратегій.

3. Клієнтоорієнтований підхід

Клієнтоорієнтований підхід формує нову парадигму вимірювання результативності, де головним джерелом успіху є задоволення, лояльність і залученість клієнтів. Його сутність полягає у відстеженні поведінки споживачів, аналізі взаємодії з брендом та оцінці рівня довіри. Ключові метрики цього підходу — NPS (Net Promoter Score), CSAT (Customer Satisfaction Index), CES (Customer Effort Score), Customer Retention Rate, Engagement Index.

Індекс задоволеності клієнтів (CSAT — Customer Satisfaction Score) показує, наскільки споживач задоволений продуктом, сервісом або окремою взаємодією з компанією. Це найпряміша та найпростіша метрика оцінки емоційної реакції клієнтів на досвід, який їм надали.

$$CSAT = \frac{\text{Кількість позитивних оцінок}}{\text{Загальна кількість відповідей}} \times 100\% \quad (1.13)$$

Індекс зусиль клієнта (CES — Customer Effort Score) визначає, наскільки легко клієнту взаємодіяти з компанією:

- оформити замовлення,
- отримати підтримку,
- вирішити проблему,
- знайти інформацію на сайті.

$$CES = \frac{\sum \text{Оцінок клієнтів}}{\text{Кількість респондентів}} \quad (1.14)$$

Чим менше зусиль — тим вищий рівень лояльності та ймовірність повторної покупки.

Індекс залученості клієнтів (Engagement Index – EI) відображає глибину взаємодії клієнта з брендом: активність у соцмережах, взаємодія з e-mail, частота входів у додаток, участь у програмах лояльності.

Використовується для прогнозу:

- ймовірності покупки,
- переходу у статус «лояльного клієнта»,
- ризику відтоку.

$$EI = 0,4 * \text{Активність} + 0,3 * \text{Взаємодія} + 0,3 * \text{Регулярність} \quad (1.15)$$

Ваги можуть змінюватися залежно від моделі компанії.

Р. Райхельд (Reichheld, 2003), В. Кумар і Р. Рейнарцц (Kumar & Reinartz, 2018) обґрунтували, що рівень задоволеності клієнтів має прямий кореляційний зв'язок із довгостроковим прибутком компанії. У межах цифрової економіки клієнтоорієнтований підхід реалізується через CRM-системи, Big Data-аналітику та персоналізовані комунікації, що дають змогу будувати тривалі відносини з клієнтами та підвищувати їхню довічну цінність.

4. Інтегрований підхід (Balanced Scorecard Approach)

Інтегрований або системний підхід базується на застосуванні системи збалансованих показників (Balanced Scorecard, BSC), розробленої Р. Капланом і Д. Нортон (Kaplan & Norton, 1996). Його суть полягає у комплексному відображенні результатів маркетингової діяльності через взаємопов'язані перспективи:

- фінансову (ROI, прибутковість, частка ринку);
- клієнтську (рівень лояльності, задоволеність, Retention Rate);
- внутрішніх процесів (ефективність комунікацій, швидкість реагування, якість сервісу);

- навчання та розвитку (компетентність персоналу, інноваційність, цифрова зрілість).

BSC підхід дозволяє не лише оцінювати результативність, а й керувати нею, трансформуючи стратегічні цілі в конкретні KPI. Він забезпечує баланс між коротко- і довгостроковими пріоритетами, фінансовими та нефінансовими показниками, а також сприяє підвищенню стратегічної узгодженості маркетингових ініціатив із загальними цілями підприємства.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що кожен із зазначених підходів відображає окрему площину оцінки результативності:

- економічний — прибутковість маркетингових інвестицій;
- стратегічний — стійкість ринкових позицій;
- клієнтоорієнтований — якість взаємин із клієнтами;
- інтегрований — збалансованість усіх аспектів маркетингової діяльності.

Їхнє поєднання створює передумови для формування єдиної системи управління результативністю маркетингу, здатної забезпечити аналітичну прозорість, стратегічну гнучкість і підвищення загальної ефективності бізнесу.

Узагальнення наукових підходів до оцінки результативності маркетингової діяльності дозволяє зробити висновок, що жоден із них окремо не забезпечує комплексного розуміння ефективності маркетингу як системи управління цінністю підприємства.

Отже, сучасна методологія оцінки результативності маркетингової діяльності повинна ґрунтуватися на поєднанні кількісних і якісних методів, фінансових і нефінансових показників, що дозволяє формувати цілісне уявлення про внесок маркетингу в розвиток підприємства. Такий інтегрований підхід перетворює оцінювання результативності на інструмент стратегічного управління, який сприяє підвищенню конкурентоспроможності, стійкості бізнесу та формуванню довгострокової цінності для клієнтів і стейкхолдерів.

Таким чином, методологічні засади оцінки результативності маркетингової діяльності охоплюють сукупність теоретичних підходів, принципів, методів і аналітичних інструментів, спрямованих на визначення ступеня реалізації маркетингових цілей, оптимізацію використання ресурсів і підвищення стратегічної цінності бренду. Це перетворює оцінювання результативності на системоутворюючий елемент стратегічного менеджменту підприємства, що забезпечує його адаптивність, конкурентоспроможність і стійкий розвиток.

Отже, оптимальна методологія оцінки результативності маркетингової діяльності повинна поєднувати фінансові, поведінкові та аналітичні індикатори, інтегровані в єдину систему моніторингу. Такий підхід дозволяє не лише фіксувати фактичні результати, але й активно управляти результативністю маркетингу у режимі реального часу, що є ключовим чинником конкурентоспроможності підприємства в умовах цифрової економіки.

1.3. Концепція системи збалансованих показників (BSC) як інструмент управління результативністю маркетингової діяльності

Концепція управління підприємством на основі системи показників результативності та ефективності бере свій початок ще у 30-х роках XX століття. Як слушно зазначали автори збалансованої системи показників Д. Нортон і Р. Каплан, керувати можна лише тим, що піддається вимірюванню [6, с. 26].

Система збалансованих показників (Balanced Scorecard, BSC) — це сучасна концепція стратегічного управління, що набула широкого поширення у світовій практиці як ефективний інструмент оцінювання, моніторингу та управління результативністю діяльності підприємства.

Найбільш відомі й вагомі, на нашу думку, інструменти наведено на рис.1.6.

1. Модель Tableau de Bord («Панель управління») (Ж.К. Мало, 1932 р.)
 - Інструмент управління, який використовується для «вибору, документування та інтерпретації» об'єднаних причинно-наслідковими зв'язками фінансових та нефінансових показників.
2. Система «Ощадливе виробництво» (компанія Toyota, Тайїті Оно, 1950-ті роки)
 - Це концепція, в основі якої лежить оптимізація процесів, які не приносять доданої цінності споживачам або зменшують її шляхом їх ранжирування за ознаками
3. Метод «Управління за цілями» (Management by Objective) (П. Друкер, 1954 р.)
 - Це процес узгодження цілей усередині організації так, що керівництво компанії і співробітники поділяють цілі та розуміють, що вони означають для організації. Важливою частиною управління за цілями є вимір і порівняння поточної ефективності діяльності співробітників між собою і з набором установлених стандартів
4. Система TQM (Total quality management) (Уолтер Шухарт та Вільям Едвард Демінг, 1970-ті роки)
 - Це управлінський підхід, зосереджений на організації як системі, причому основна увага приділяється командам, процесам, статистичним даним, постійному вдосконаленню, а також випуску товарів і послуг, що повністю задовольняють очікування споживачів або перевершують їх
5. Метод Six Sigma (компанія Motorola, середина 80-х років)
 - Це підхід до вдосконалення бізнесу через пошук і виключення причин помилок або дефектів у бізнес-процесах, зосередившись на критично важливих для споживача вихідних параметрах
6. Концепція VBM – концепція управління вартістю компанії (А. Раппапорт, 1980-ті роки)
 - В основі лежить ідея, що кінцевим підсумком усіх зусиль менеджменту є підвищення вартості компанії. Таким чином, обґрунтування і виконання стратегічних рішень, а також їх оцінку слід розглядати через призму зміни вартості бізнесу
7. Піраміда ефективності К. МакНайра (К. МакНайр, Р. ланч, К. Кросс, 1990 р.)
 - Піраміда включає чотири рівні організаційної структури компанії і позначає систему двостороннього зв'язку, необхідну для того, щоб поширити ідеї корпоративної стратегії на різних рівнях ієрархії.
8. Система збалансованих показників Нортон Каплана (Роберт Каплан і Девід Нортон, 1990-ті роки)
 - Це система управління ефективністю підприємством шляхом транслявання його стратегії на всі рівні управління і контролю її виконання за допомогою ключових показників ефективності (KPI) за чотирма групами: фінанси, клієнти, бізнес процеси, навчання і розвиток
9. Універсальна система показників діяльності (TPS) Х'юберта К. Рамперсада (1990-ті роки)
 - Система TPS складається з п'яти елементів: особистої системи збалансованих показників (PBSC); організаційної системи збалансованих показників (OBSC); загального менеджменту на основі якості (Total Quality Management, TQM); управління результативністю (Performance Management) і управління компетенціями (Competence Management); циклу навчання Колба (Kolb's Learning Cycle).
10. Модель СЗП Л.Мейселя (1992 р.)
 - виділяє чотири ключові аспекти, за якими оцінюється бізнес компанії. Замість аспекту навчання й економічного зростання Мейсель використовує аспект трудових ресурсів. У рамках цього аспекту оцінці підлягають інноваційна діяльність, навчання і підготовка персоналу, вдосконалення продукції, формування базисної компетенції фірми і корпоративної культури
11. Модель EP2M Адамса та Робертса (1993 р.)
 - Мета системи полягає не тільки в тому, щоб забезпечити впровадження стратегії компанії, а й у тому, щоб формувати культуру, в якій постійні зміни – нормальні явища. Показники ефективності повинні забезпечити співробітників, які приймають рішення і відповідають за реалізацію стратегії, швидким зворотним зв'язком

Рис. 1.6. Інструменти управління ефективністю підприємства

(складено автором на основі [16, 19, 35])

У процесі еволюції концепції управління ефективністю діяльності підприємства сформувався широкий спектр інструментів, які різняться своїм призначенням та рівнем деталізації окремих елементів концепції управління ефективністю діяльності підприємства.

Їхня значущість залишається актуальною й сьогодні, оскільки зазначені підходи продовжують удосконалюватися та набувати нових форм.

На основі узагальнення та систематизації підходів до управління ефективністю діяльності підприємства найбільш доцільним інструментом, на нашу думку, є збалансована система показників (Balanced Scorecard, BSC). Цю концепцію запропонували Р. Каплан і Д. Нортон у 1992 році на сторінках *Harvard Business Review* як підхід, що дозволяє поєднати поточні операційні дії з довгостроковою стратегією розвитку бізнесу. Її практична значущість підтверджується широким використанням: зокрема, BSC впроваджують 57% британських та 26% німецьких і австрійських компаній [7].

Збалансована система показників відображає як внутрішні, так і зовнішні аспекти функціонування підприємства, що дозволяє здійснювати всебічну його оцінку (рис.1.7). Застосування BSC дає можливість поєднати стратегічні орієнтири з поточними операційними діями та створює інформаційну основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

BSC базується на принципі збалансованості — між короткостроковими і довгостроковими цілями, між фінансовими результатами та драйверами цих результатів, між внутрішніми та зовнішніми чинниками, а також між кількісними і якісними показниками. Її головна ідея полягає у тому, що фінансові результати є лише наслідком ефективної діяльності в інших сферах, тому управлінці мають контролювати не лише прибутковість, а й фактори, які її формують.

Таким чином, збалансована система показників виступає інструментом стратегічного зворотного зв'язку, оскільки дає змогу перетворювати стратегічні орієнтири на чіткі вимірювані показники, зрозумілі всім рівням управління. Поєднуючи фінансові та нефінансові метрики, вона охоплює як

кінцеві результати діяльності, так і процеси, що забезпечують їх досягнення. Завдяки цьому менеджмент отримує можливість здійснювати стратегічний моніторинг, оцінюючи не тільки факт виконання цілей, а й причини можливих відхилень. Крім того, система інтегрує інформацію з маркетингу, фінансів, HR і операційної діяльності, формуючи єдине інформаційне поле для прийняття управлінських рішень.

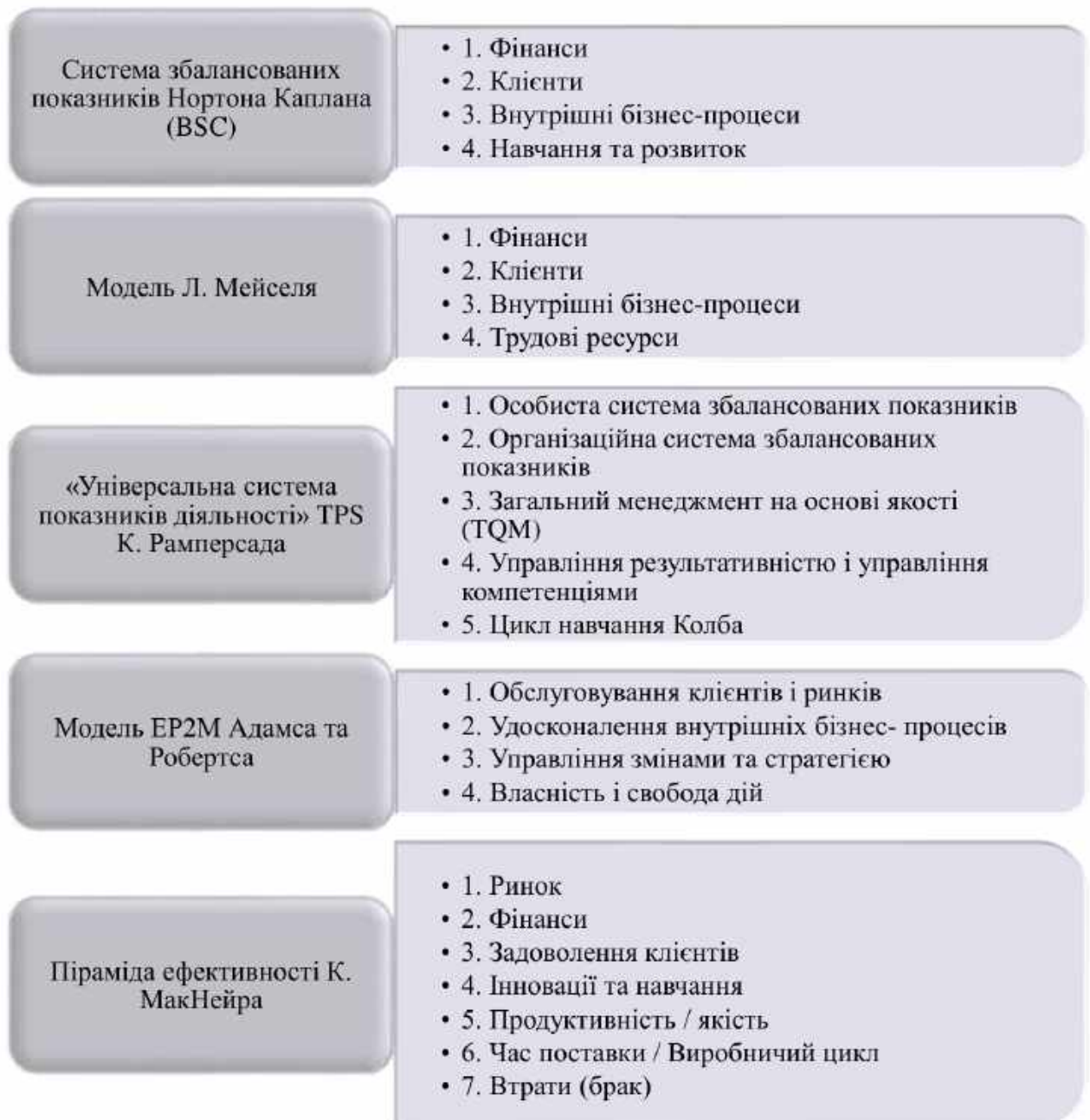


Рис.1.7. Порівняльний аналіз структур моделей BSC

(складено автором на основі [14, 20, 28, 39])

У сучасних умовах BSC активно використовується як інструмент управління маркетинговою результативністю. Маркетингова діяльність часто має складно вимірюваний, крос-функціональний ефект, що робить традиційні фінансові індикатори недостатніми для її оцінки. Саме тому BSC дає змогу:

- встановити причинно-наслідкові зв'язки між маркетинговими діями та бізнес-результатами (наприклад, між рівнем задоволеності клієнтів і зростанням прибутковості);
- узгодити маркетингові цілі з корпоративною стратегією підприємства;
- впровадити KPI-систему, яка вимірює не лише економічну ефективність, а й репутаційний, поведінковий і комунікаційний ефекти;
- забезпечити баланс між брендовими, клієнтськими та фінансовими цілями, формуючи багатовимірне бачення маркетингової діяльності.

На відміну від класичних моделей контролю, система збалансованих показників не лише вимірює результати, а перетворює стратегію на дієву систему управління. У цьому контексті вона виконує низку функцій (рис.1.8).



Рис. 1.8. Функції системи збалансованих показників.

(складено автором на основі [35, 31])

Завдяки своїй структурованості BSC дозволяє побудувати систему стратегічних карт маркетингу (marketing strategy maps), які демонструють, як розвиток компетенцій персоналу сприяє вдосконаленню внутрішніх процесів, підвищенню задоволеності клієнтів і, як наслідок, покращенню фінансових результатів.

У XXI столітті концепція BSC отримала новий імпульс розвитку завдяки цифровізації. Інтеграція з платформами CRM, CDP, Google Analytics, Power BI, Tableau забезпечує автоматизований моніторинг показників і візуалізацію результатів у режимі реального часу.

Це забезпечує можливість оперативно оцінювати результативність маркетингових кампаній, простежувати взаємозв'язок між рекламними витратами, рівнем конверсії, лояльністю клієнтів і показниками прибутковості, а також формувати динамічні панелі управління (dashboards), що відображають ключові KPI у фінансовому, клієнтському, процесному та інноваційному вимірах.

Сучасна BSC перетворилася на інтелектуальну аналітичну систему, яка поєднує стратегічне планування, операційне управління та бізнес-аналітику в єдиний управлінський механізм. Система збалансованих показників (BSC) є не лише моделлю вимірювання ефективності, а повноцінною концепцією стратегічного управління, що об'єднує всі рівні бізнесу в єдину логічну структуру. Її застосування у сфері маркетингу дозволяє перетворити аналітичні дані на стратегічні дії, узгодити цілі, ресурси та результати, а також забезпечити довгострокову стійкість і конкурентоспроможність підприємства.

Таким чином, BSC виступає ключовим інструментом переходу від інтуїтивного маркетингового управління до науково обґрунтованої, системної моделі управління результативністю, здатної забезпечити комплексну оцінку та підвищення ефективності маркетингової діяльності в умовах цифрової економіки.

У сфері маркетингу концепція BSC відіграє особливо важливу роль, адже маркетингова діяльність часто має непрямий або відкладений ефект, який

складно виміряти традиційними методами. BSC у маркетингу стала не просто інструментом вимірювання, а потужною платформою стратегічного розвитку, яка поєднує кількісні показники ефективності з якісними аспектами взаємодії з клієнтами, внутрішніми процесами та інноваційним потенціалом компанії.

BSC у маркетингу включає в себе 4 підсистеми.

Фінансова перспектива є верхнім рівнем системи BSC, оскільки саме фінансові результати відображають кінцевий ефект усіх попередніх управлінських дій. Для маркетингу ця перспектива визначає, як інвестиції у комунікації, рекламу та розвиток бренду сприяють досягненню економічних цілей компанії.

До ключових фінансових індикаторів ефективності належать такі показники, як ROI — рентабельність маркетингових інвестицій, що відображає обсяг прибутку, отриманого з кожної вкладеної у маркетинг гривні, та ROAS — показник дохідності рекламних витрат, який дає змогу оцінити результативність окремих рекламних кампаній (рис.1.9.)



Рис. 1.9.Ключові індикатори фінансової перспективи BSC

(складено автором на основі [30, 35])

Важливим є також темп зростання прибутку, зумовлений реалізацією маркетингових ініціатив, що свідчить про їхній вплив на фінансові результати компанії. Крім того, значущими показниками виступають частка ринку та рентабельність клієнтського портфеля, які характеризують конкурентні позиції бренду й економічну цінність його клієнтської бази.

Ця перспектива відповідає на ключове запитання:

«Який фінансовий результат приносять маркетингові дії, і наскільки вони сприяють зростанню вартості бізнесу?»

Клієнтська перспектива зосереджується на сприйнятті компанії споживачами та на тому, як маркетингові стратегії впливають на задоволення, лояльність і довіру до бренду. У сучасних умовах цифрової економіки клієнт стає ключовим активом компанії, тому якість взаємодії з ним визначає довгострокову результативність маркетингу (рис.1.10).

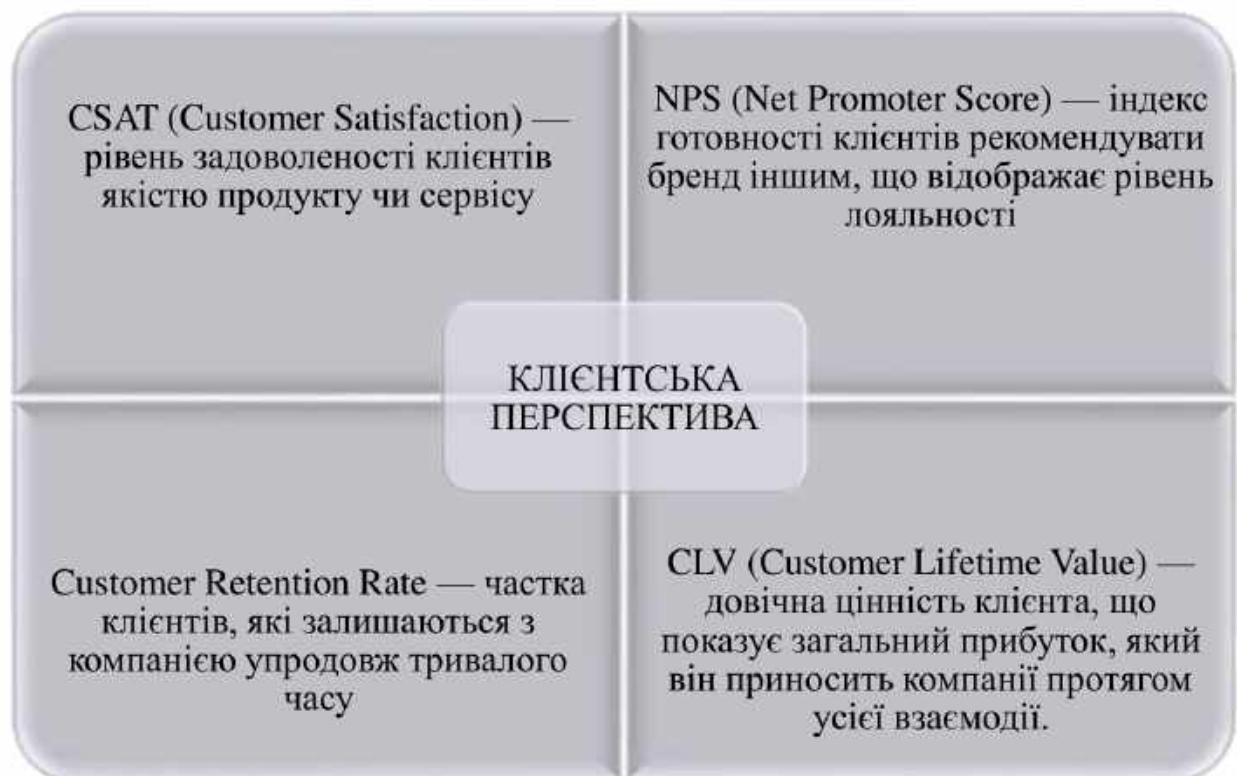


Рис. 1.10. Ключові індикатори клієнтської перспективи BSC

(складено автором на основі [30, 35])

До основних індикаторів, що характеризують ставлення та поведінку клієнтів, належать такі показники: CSAT, який відображає рівень задоволеності продуктом або сервісом; NPS — індекс готовності клієнтів рекомендувати бренд, що слугує маркером їхньої лояльності; показник утримання клієнтів (Customer Retention Rate), який демонструє частку споживачів, що продовжують співпрацю з компанією упродовж тривалого періоду; а також CLV — довічна цінність клієнта, що визначає сукупний прибуток, який клієнт здатен принести компанії за весь час взаємодії

Клієнтська перспектива відповідає на питання:

«Наскільки ефективно маркетинг формує та підтримує клієнтську цінність?»

Перспектива внутрішніх процесів оцінює внутрішні механізми реалізації маркетингової стратегії, тобто наскільки ефективно функціонують процеси, що створюють клієнтську цінність — від аналітики до реалізації комунікацій(рис.1.11).



Рис.1.11. Ключові індикатори перспективи внутрішніх процесів

(складено автором на основі [30, 35])

До ключових метрик, що дають змогу оцінити результативність маркетингової діяльності, належать показник швидкості реагування на зміни ринкового середовища, який відображає гнучкість маркетингової системи; рівень впровадження технологічних рішень (MarTech adoption rate), що характеризує ступінь використання таких інструментів, як CRM, CDP та аналітичні системи; показники ефективності комунікаційних каналів — CTR, CPA та Conversion Rate, які дають змогу визначити продуктивність окремих каналів залучення; а також інтегральна оцінка якості сервісу, що відображає рівень взаємодії компанії з клієнтами на всіх етапах контакту.

Ця перспектива допомагає зрозуміти:

«Як удосконалення процесів впливає на підвищення результативності маркетингу?»

Перспектива навчання та розвитку визначає здатність організації адаптуватися до змін, нарощувати компетенції та впроваджувати інновації. Для маркетингу це означає постійне вдосконалення знань команди, використання нових технологій і підвищення інтелектуального потенціалу бізнесу (рис.1.12).



Рис.1.12. Ключові індикатори перспективи навчання та розвитку

(складено автором на основі [30, 35])

До ключових індикаторів функціонування маркетингової команди можна віднести рівень кваліфікації працівників, який визначається участю в програмах професійного розвитку, тренінгах та сертифікаціях; інноваційну активність, що проявляється у впровадженні нових підходів, інструментів чи креативних рішень; індекс цифрової готовності (Digital Readiness Index), який характеризує ступінь підготовленості підприємства до цифрової трансформації; а також залученість персоналу — мотиваційний індикатор, що впливає на продуктивність та здатність команди генерувати нові ідеї.

Збалансована система показників (Balanced Scorecard, BSC) є однією з найефективніших концепцій стратегічного управління, що дозволяє оцінювати діяльність підприємства з різних точок зору. На відміну від традиційних фінансових методів, BSC включає нефінансові фактори, які впливають на майбутню конкурентоспроможність компанії. Кожна перспектива системи відповідає на ключові питання, що допомагають керівництву зрозуміти, як поточні дії та процеси впливають на довгострокові результати бізнесу (рис.1.13).



Рис.1.13. Ключові питання Balanced Scorecard.

(складено автором на основі [30, 35])

Таким чином, кожна перспектива збалансованої системи показників спрямована на оцінювання окремого виміру діяльності підприємства, а разом вони формують цілісний погляд на його розвиток. Фінансова перспектива показує кінцевий результат, клієнтська — джерела цього результату, внутрішні процеси — операційну основу досягнення цілей, а перспектива навчання і розвитку — майбутній потенціал компанії. Інтеграція цих чотирьох вимірів дозволяє керівництву приймати стратегічні рішення на основі повної, збалансованої та системної інформації.

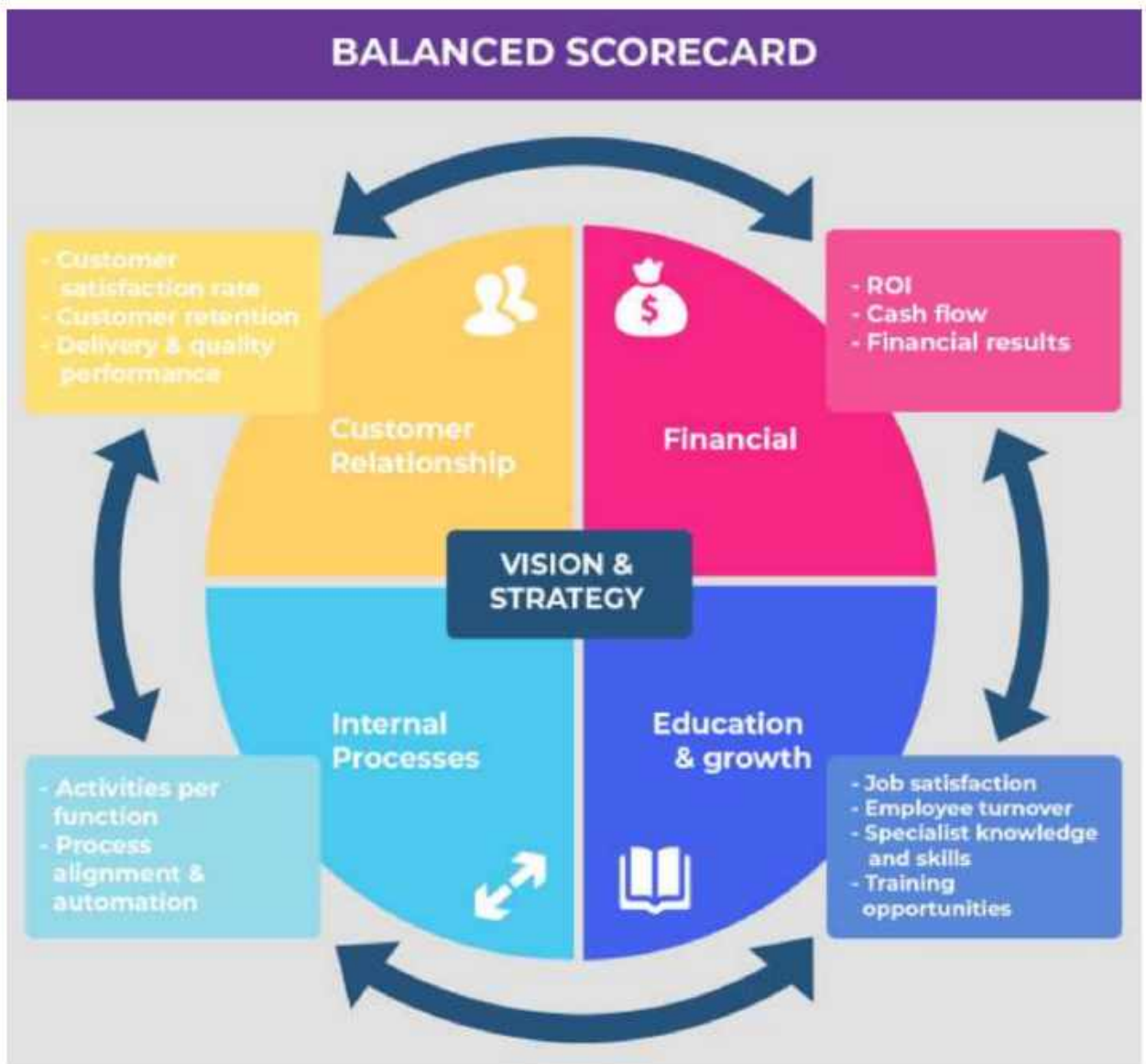


Рис.1.14. Збалансована система показників (Balanced Scorecard, BSC) у маркетинговій діяльності (складено автором на основі [30, 35])

Система збалансованих показників (Balanced Scorecard, BSC) є одним із найбільш ефективних інструментів стратегічного управління, який забезпечує комплексний підхід до оцінювання результативності діяльності підприємства. Вона поєднує фінансові та нефінансові показники, дозволяючи трансформувати стратегічне бачення та місію компанії у систему конкретних цілей і вимірюваних індикаторів. Представлена модель BSC ілюструє взаємозв'язок чотирьох ключових перспектив — фінансової, клієнтської, внутрішніх бізнес-процесів, а також навчання і розвитку персоналу, які у сукупності формують основу досягнення стратегічних цілей підприємства.

Отже, система збалансованих показників виступає дієвим механізмом реалізації стратегії підприємства, забезпечуючи узгодженість між довгостроковими цілями та поточною операційною діяльністю. Взаємопов'язаність фінансових результатів, рівня задоволеності клієнтів, ефективності внутрішніх процесів і розвитку персоналу дозволяє керівництву своєчасно виявляти відхилення, приймати обґрунтовані управлінські рішення та забезпечувати сталий розвиток компанії. Застосування BSC сприяє підвищенню прозорості управління, зміцненню конкурентних переваг і досягненню стратегічного успіху в умовах динамічного ринкового середовища.

Інтеграція збалансованої системи показників із сучасними цифровими інструментами — CRM, CDP, Google Analytics, Power BI, Tableau та іншими аналітичними платформами — надає управлінцям принципово нові можливості. Завдяки збору даних у режимі реального часу BI-системи забезпечують постійне відстеження ключових KPI та дозволяють оперативно реагувати на зміни у внутрішньому й зовнішньому середовищі. Автоматизовані модулі аналізу дозволяють контролювати не лише фінансові результати, а й клієнтські, поведінкові та процесні метрики, зокрема рівень задоволеності користувачів, частоту конверсій і швидкість опрацювання запитів. Візуалізація аналітики у форматі інтерактивних

дашбордів робить дані більш доступними для сприйняття, допомагає бачити взаємозв'язки між показниками та полегшує ухвалення управлінських рішень. Додатково використання технологій Big Data та штучного інтелекту забезпечує можливість прогнозувати тренди, оцінювати потенційні ризики й визначати фактори, що мають найбільший вплив на маркетингову та фінансову результативність компанії.

Таким чином, цифрова трансформація системи BSC відкриває можливості для створення динамічної екосистеми управління маркетингом, у якій стратегічні рішення базуються на точних, оперативних та інтегрованих даних.

Отже, впровадження цифрових технологій у систему збалансованих показників не лише підвищує точність оцінювання результативності, але й змінює саму логіку управління маркетингом — від реактивного до прогностичного, аналітично обґрунтованого підходу.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Ринкова позиція підприємства та його конкурентне середовище

Оцінювання ринкової позиції підприємства та особливостей його конкурентного середовища є необхідною передумовою формування ефективної стратегії розвитку та обґрунтування управлінських рішень. У цьому контексті доцільним є аналіз діяльності ПрАТ «DataGroup» — одного з провідних українських операторів зв'язку, який спеціалізується на наданні телекомунікаційних послуг для корпоративного сегмента та великого бізнесу.

Компанія функціонує на українському ринку з початку 2000-х років і сформувалася в результаті об'єднання кількох операторів зв'язку під єдиним брендом, що дозволило консолідувати ресурси, технологічні рішення та клієнтську базу. За роки діяльності ПрАТ «DataGroup» зайняло провідні позиції у ключових сегментах телекомунікаційного ринку, зокрема у сфері передачі даних, міжнародного транзиту трафіку та супутникового зв'язку, демонструючи стабільне зростання фінансових результатів.

Широкий портфель послуг компанії охоплює побудову корпоративних мереж, інтернет-доступ, дата-центрові та хмарні сервіси, телефонію, рішення з кібербезпеки та захисту від DDoS-атак, що забезпечує її високу конкурентоспроможність у сегменті B2B. Значна частка клієнтів серед банківських установ та підприємств стратегічних галузей економіки підтверджує міцні ринкові позиції компанії та актуальність дослідження її конкурентного середовища.

«DataGroup» надавав домашнім користувачам доступ до інтернету за різними технологіями, віддаючи пріоритет [Ethernet](#), [xPON](#) та [супутниковій технології](#). Також доступними для фізичних осіб були послуги телефонії

(традиційної та IP) і телебачення ([кабельного](#) та [OTT](#)). Покриття мережі високошвидкісного інтернету сягало понад 90 населених пунктів України.

Для операторів зв'язку та провайдерів «DataGroup» пропонував швидкісний доступ до глобальної мережі Інтернет, розподілену оптоволоконну мережу по Україні, Європі, СНД, Азії та висококваліфіковану технічну підтримку 24/7.

У червні 2021 року ПрАТ «DataGroup» купили 100% групи компаній Volia.

Об'єднання «DataGroup» та Volia створило нового національного лідера на українському ринку фіксованого зв'язку у ключових клієнтських сегментах – B2C, SMB, B2B та C2C. Об'єднана мережа охоплює понад 4 млн українських домогосподарств у 50 найбільших містах країни, а оптоволоконна інфраструктура довжиною більше 30 тис. км одна з найбільших у країні.

Завдяки інтеграції абонентських баз, оптимізації витрат та бізнес-процесів, а також масштабної модернізації мережі в компанії очікують прискорення розвитку об'єднаної компанії вдвічі протягом найближчих п'яти років.

Крім зміцнення позицій у всіх клієнтських сегментах, нова організація зосередилась на наданні своїм клієнтам додаткових послуг - хмарних продуктів та сервісів з кібербезпеки для клієнтів B2B, а також рішень IoT та OTT для роздрібних клієнтів.

Юридична адреса головного офісу ПрАТ «DataGroup»: Україна, 03057, м. Київ, вул. Сім'ї Бродських, 31-33. Основні види діяльності ПрАТ "DataGroup" із зазначенням найменування виду діяльності та коду за КВЕД: «61.10 Діяльність у сфері проводового електрозв'язку»[3].

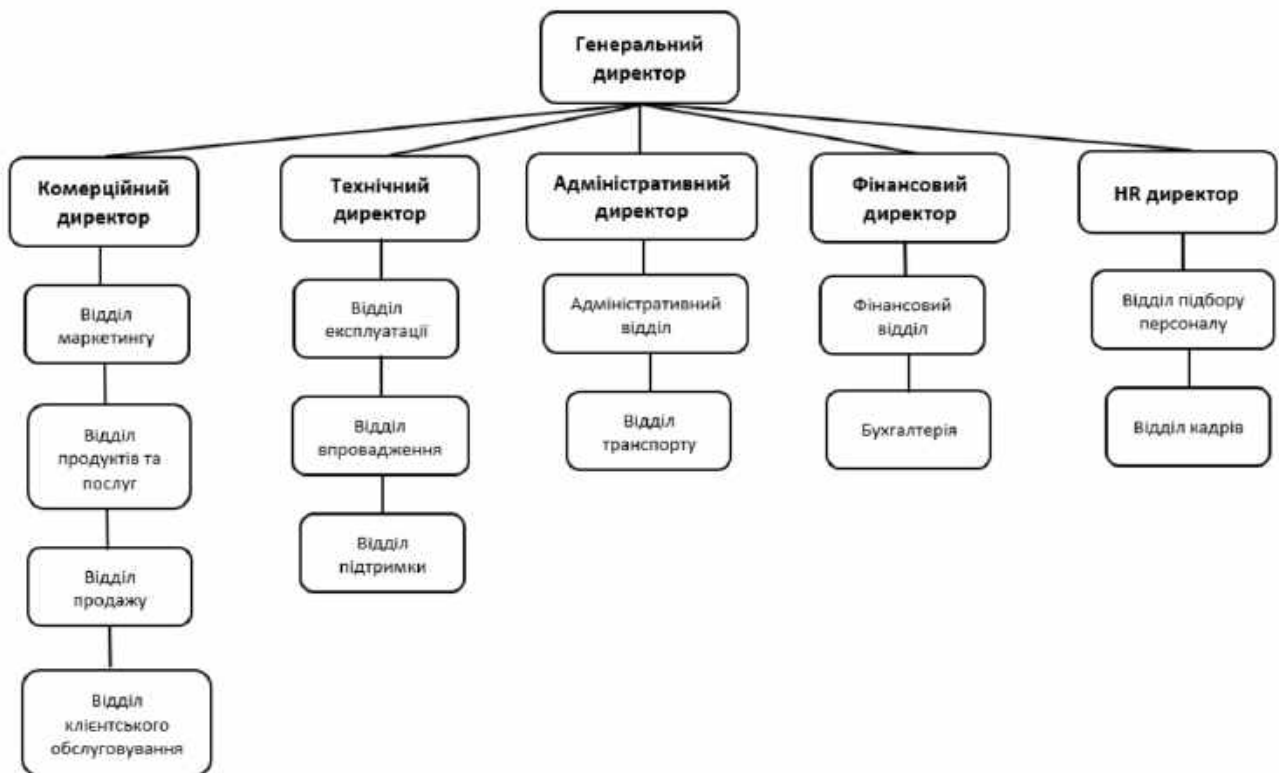


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ПрАТ «DataGroup»

Надійність – це ключова цінність DataGroup. Компанія має власну мережу близько 35 000 км в Україні та за кордоном, яка забезпечує стабільний та якісний зв'язок. Останнім часом DataGroup інвестувала 700 млн в модернізацію мережі, збільшивши її пропускну здатність в 10 разів.

Зручність – це ще одна важлива цінність компанії. DataGroup пропонує широкий спектр послуг для бізнесу, які адаптовані до потреб клієнтів та є зручними й доступними.

Інноваційність – це основа успіху DataGroup. Компанія постійно впроваджує нові технології, щоб залишатися лідером ринку. Останнім часом DataGroup запустила хмарне рішення в Європі, впровадила рішення для захисту від кіберзагроз від лідерів світового ринку та збільшила кількість продуктів та послуг у півтора раза[3].

Компанія «DataGroup» створена у 2000 році. Є одним із найбільших B2B-операторів України, надає послуги більш ніж у 90 населених пунктах країни.

При аналізі конкурентоспроможності підприємства та визначенні його позиції на ринку першочергове значення має комплексне дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування. Саме взаємодія внутрішніх можливостей підприємства з умовами зовнішнього середовища формує рівень його конкурентних переваг, стратегічні орієнтири розвитку та здатність адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури.

Зовнішнє середовище охоплює сукупність факторів, які не залежать безпосередньо від діяльності підприємства, проте суттєво впливають на його ринкову позицію та результати функціонування. Аналіз зовнішнього середовища доцільно здійснювати на макро- та мікрорівнях.

На макрорівні оцінюються політичні, економічні, соціальні, технологічні, правові та екологічні фактори, які формують загальні умови ведення бізнесу. До них належать державне регулювання галузі, податкова та інвестиційна політика, рівень економічної стабільності, темпи цифровізації, розвиток інноваційних технологій, зміни у споживчій поведінці та законодавчі вимоги. Для телекомунікаційних і високотехнологічних підприємств особливого значення набувають темпи технологічного прогресу, рівень кіберзагроз, розвиток цифрової інфраструктури та державна політика у сфері зв'язку й інформаційної безпеки.

На мікрорівні аналізується безпосереднє конкурентне оточення підприємства, яке включає конкурентів, клієнтів, постачальників, партнерів та потенційних нових гравців ринку. Оцінюється інтенсивність конкуренції, ринкова концентрація, бар'єри входу, рівень замінності послуг, переговорна сила клієнтів і постачальників. Такий аналіз дозволяє визначити загрози та можливості, що виникають у результаті дій конкурентів, змін попиту або трансформації ринку.

Аналіз факторів зовнішнього середовища згідно з переліком Харрісона наведений в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Аналіз факторів зовнішнього середовища ПрАТ «DataGroup»

Критерії	Питома вага	Рейтинг	Оцінка
1. Вплив абонентів	0,12	5	0,6
2. Рівень конкуренції	0,18	5	0,9
3. Вплив постачальників	0,12	4	0,48
4. Рівень і тип регулювання з боку держави	0,11	2	0,22
5. Прибутковість	0,10	5	0,5
6. Ефективність функціонування в період економічного спаду	0,10	4	0,4
7. Темпи зростання	0,09	4	0,36
8. Відношення фінансових організацій та посередників до галузі	0,07	2	0,14
9. Рівень організованості договірної політики	0,07	3	0,21
10. Вплив профспілок	0,02	1	0,06
11. Вплив соціально-активних груп	0,02	1	0,04
Усього:	1.00	-	3,91

Рейтинг: 5- найвищий, 1-найнижчий.

Джерело: *складено автором*

За результатами зваженої оцінки факторів зовнішнього (галузевого) середовища інтегральний показник становить 3,91, що свідчить про загалом сприятливі умови функціонування галузі та достатньо високий рівень її привабливості.

Найбільший позитивний вплив на галузь мають вплив абонентів та рівень конкуренції, які отримали найвищі рейтинги (5) і забезпечили суттєвий внесок у загальну оцінку. Значущими чинниками також є прибутковість галузі, ефективність функціонування в період економічного спаду та темпи зростання, що свідчить про відносну фінансову стійкість і потенціал подальшого розвитку.

Водночас стримувальний вплив мають державне регулювання, ставлення фінансових організацій і посередників, а також низький вплив профспілок і соціально активних груп, що дещо знижує загальний рівень привабливості галузі.

У цілому отримане значення інтегрального показника підтверджує, що галузеве середовище є помірно конкурентним, стабільним та перспективним, що створює передумови для ефективної діяльності підприємств і реалізації стратегій розвитку за умови врахування регуляторних та інституційних обмежень.

Внутрішнє середовище підприємства характеризує сукупність ресурсів, компетентностей і процесів, які перебувають під безпосереднім контролем менеджменту та формують основу конкурентних переваг. Аналіз внутрішнього середовища спрямований на оцінку здатності підприємства ефективно використовувати наявний потенціал для досягнення стратегічних цілей (табл.2.2).

Ключовими складовими внутрішнього аналізу є фінансові ресурси, виробничо-технологічна база, кадровий потенціал, організаційна структура, система управління, маркетингова діяльність та інноваційні можливості. Досліджується фінансова стійкість, ефективність використання активів, рівень інвестиційної привабливості, технологічний рівень інфраструктури, кваліфікація персоналу, ефективність бізнес-процесів і якість управлінських рішень.

Окрему увагу приділяють аналізу маркетингових ресурсів і нематеріальних активів підприємства, зокрема бренду, репутації, клієнтської бази та партнерських зв'язків. Саме ці чинники дедалі частіше визначають конкурентоспроможність компаній у високотехнологічних і сервісно-орієнтованих галузях.

Таблиця 2.2.

Аналіз факторів внутрішнього середовища ПрАТ «DataGroup»

№	Фактор внутрішнього середовища	Характеристика фактора	Оцінка впливу
1	Фінансовий стан	Стабільне зростання доходів та показника EBITDA, достатній рівень фінансової стійкості	Сильна сторона
2	Матеріально-технічна база	Розвинена телекомунікаційна інфраструктура, власні мережі, дата-центри	Сильна сторона
3	Технологічний рівень	Використання сучасних телекомунікаційних, хмарних та кібербезпекових рішень	Сильна сторона
4	Кадровий потенціал	Висококваліфікований персонал у сфері телекомунікацій та ІТ	Сильна сторона
5	Організаційна структура	Чіткий розподіл функцій, орієнтація на B2B-клієнтів	Сильна сторона
6	Маркетингова діяльність	Сильний корпоративний бренд, орієнтація на комплексні рішення	Сильна сторона
7	Інноваційний потенціал	Розробка та впровадження нових сервісів (DataProtect, хмарні сервіси)	Сильна сторона
8	Управління витратами	Високі капітальні витрати на інфраструктуру та модернізацію	Слабка сторона
9	Гнучкість цінової політики	Обмежена можливість цінових маневрів через фокус на великому бізнесі	Слабка сторона
10	Диверсифікація клієнтської бази	Висока концентрація на корпоративному сегменті	Слабка сторона
11	Система управління ризиками	Орієнтація на кібербезпеку та безперервність сервісів	Сильна сторона
12	Корпоративна культура	Орієнтація на якість сервісу та довгострокові відносини з клієнтами	Сильна сторона

Джерело: складено автором

Отже, аналіз внутрішнього середовища ПрАТ «DataGroup» показує, що підприємство володіє значним фінансовим, технологічним і кадровим потенціалом, який формує його конкурентні переваги на телекомунікаційному ринку. Водночас окремі внутрішні обмеження, зокрема високі капітальні

витрати та концентрація на корпоративному сегменті, потребують врахування при формуванні подальшої стратегії розвитку.

Комплексне дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища створює інформаційну основу для визначення сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз його розвитку. Отримані результати дозволяють сформувати обґрунтовану оцінку конкурентоспроможності підприємства, визначити його позицію на ринку та розробити ефективні стратегічні рішення, спрямовані на зміцнення конкурентних переваг і довгостроковий розвиток.

Для комплексної оцінки конкурентного середовища та умов функціонування підприємства доцільно здійснити аналіз факторів зовнішнього середовища, які безпосередньо або опосередковано впливають на його діяльність. Одним із найбільш поширених інструментів такого аналізу є PESTEL-метод, що дозволяє систематизувати вплив політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних та правових чинників. Застосування PESTEL-аналізу дає змогу виявити ключові можливості та загрози зовнішнього середовища, оцінити рівень невизначеності та сформувати інформаційну основу для прийняття стратегічних управлінських рішень підприємства (табл.2.3).

Діяльність ПрАТ «DataGroup» значною мірою залежить від державної політики у сфері телекомунікацій та інформаційної безпеки. Впливовими чинниками є державне регулювання ринку зв'язку, ліцензування діяльності операторів, політика у сфері кібербезпеки та захисту критичної інфраструктури. В умовах воєнного стану та геополітичної нестабільності зростає роль державної підтримки телекомунікаційних операторів, водночас посилюються вимоги до надійності та безперервності надання послуг.

Економічна ситуація в країні безпосередньо впливає на інвестиційну активність клієнтів компанії, особливо у корпоративному та банківському сегментах. Коливання валютного курсу, інфляційні процеси та загальний рівень ділової активності визначають платоспроможність споживачів і обсяги

попиту на телекомунікаційні та хмарні послуги. Водночас цифровізація бізнесу та зростання потреби в надійних каналах зв'язку створюють додаткові можливості для розширення доходів компанії.

Соціальні зміни, зокрема зростання потреби в дистанційній роботі, онлайн-сервісах і цифрових комунікаціях, позитивно впливають на попит на послуги ПрАТ «DataGroup». Підвищення уваги до якості сервісу, безпеки даних і стабільності зв'язку формує високі очікування з боку корпоративних клієнтів. Також важливими є демографічні та кадрові аспекти — дефіцит висококваліфікованих ІТ- та телеком-фахівців на ринку праці.

Технологічний прогрес є ключовим драйвером розвитку компанії. Впровадження хмарних технологій, дата-центрів, рішень з кібербезпеки, SD-WAN, IoT та автоматизації мереж вимагає постійних інвестицій у модернізацію інфраструктури. Одночасно швидкі темпи технологічних змін створюють ризики морального старіння обладнання, але й відкривають можливості для впровадження інноваційних сервісів і підвищення конкурентоспроможності.

Екологічні аспекти для телекомунікаційної галузі пов'язані з енергоефективністю мереж, дата-центрів та обладнання. Зростає значення використання енергоощадних технологій, оптимізації споживання електроенергії та дотримання екологічних стандартів. Підвищення тарифів на енергоресурси стимулює компанію інвестувати в більш ефективні технологічні рішення.

Правове середовище діяльності ПрАТ «DataGroup» формується законодавством у сфері телекомунікацій, захисту персональних даних, кібербезпеки та антимонопольного регулювання. Компанія повинна дотримуватися вимог щодо збереження конфіденційності інформації, захисту даних клієнтів і виконання ліцензійних умов. Посилення регуляторних норм підвищує адміністративне навантаження, але водночас створює бар'єри для входу нових конкурентів.

PESTEL-аналіз ПрАТ «DataGroup»

Фактор	Зміст фактора	Вплив на діяльність компанії
P – Political (політичні)	Державне регулювання ринку телекомунікацій, ліцензування операторів, політика у сфері кібербезпеки та захисту критичної інфраструктури; умови воєнного стану та геополітичної нестабільності	Підвищені вимоги до надійності, безперервності зв'язку та інформаційної безпеки; можливість державної підтримки
E – Economic (економічні)	Макроекономічна ситуація, інфляція, валютні коливання, рівень ділової активності; інвестиційна спроможність корпоративних клієнтів	Впливає на попит на телекомунікаційні та хмарні послуги; цифровізація бізнесу створює умови для зростання доходів
S – Social (соціальні)	Зростання дистанційної роботи, цифрових комунікацій, онлайн-сервісів; високі вимоги до якості сервісу та безпеки даних; дефіцит IT- і телеком-фахівців	Формування стабільного попиту на послуги; підвищені очікування клієнтів; кадрові ризики
T – Technological (технологічні)	Розвиток хмарних технологій, дата-центрів, кібербезпеки, SD-WAN, IoT, автоматизації мереж	Необхідність постійних інвестицій; можливості впровадження інновацій та зміцнення конкурентних переваг
E – Environmental (екологічні)	Вимоги до енергоефективності мереж і дата-центрів; зростання вартості енергоресурсів; екологічні стандарти	Стимулює впровадження енергоощадних технологій та оптимізацію споживання ресурсів
L – Legal (правові)	Законодавство у сфері телекомунікацій, захисту персональних даних, кібербезпеки та антимонопольного регулювання	Підвищення адміністративного навантаження; водночас створення бар'єрів для нових конкурентів

Джерело: складено автором

PESTEL-аналіз показує, що зовнішнє середовище діяльності ПрАТ «DataGroup» є динамічним і багатофакторним. Поєднання регуляторних вимог, економічних викликів і соціальних змін формує як ризики, так і можливості для розвитку компанії, тоді як технологічний прогрес залишається ключовим чинником забезпечення її довгострокової конкурентоспроможності.

PESTEL-аналіз свідчить, що зовнішнє середовище діяльності ПрАТ «DataGroup» є складним і динамічним, поєднуючи як значні виклики, так і суттєві можливості. Політичні та правові фактори посилюють вимоги до стабільності й безпеки телекомунікаційних послуг, економічні та соціальні чинники формують сталий попит на цифрові рішення, а технологічний прогрес виступає ключовим фактором довгострокового розвитку та конкурентних переваг компанії.

Для комплексної оцінки конкурентоспроможності підприємства та визначення перспектив його подальшого розвитку доцільно застосувати SWOT-аналіз як один із найбільш поширених інструментів стратегічної діагностики. Цей метод дозволяє систематизувати результати аналізу внутрішнього середовища підприємства, виокремивши його сильні та слабкі сторони, а також оцінити вплив зовнішнього середовища через ідентифікацію можливостей і загроз. Застосування SWOT-аналізу створює аналітичне підґрунтя для формування обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на посилення конкурентних переваг і мінімізацію ризиків у динамічних умовах ринку.

SWOT-аналіз свідчить, що ПрАТ «DataGroup» має сильні конкурентні позиції на українському телекомунікаційному ринку завдяки технологічній експертизі, широкому портфелю послуг і високій довірі корпоративних клієнтів.

Водночас подальший розвиток компанії потребує активного використання можливостей цифровізації, розширення сервісів з кібербезпеки

та хмарних технологій, а також управління ризиками, пов'язаними з конкуренцією, регуляторним середовищем і технологічними викликами.

S (Strengths) — Сильні сторони • Лідерські позиції на ринкуСильна орієнтація на B2B-сегмент: обслуговування великого бізнесу, банківського сектору, державних і промислових підприємств. • Широкий портфель послуг: телекомунікаційні, дата-центрові, хмарні сервіси, кібербезпека, захист від DDoS-атак, DataProtect. • Високий рівень технологічної експертизи та власна інфраструктура. • Високий рівень довіри клієнтів (93% банків України серед клієнтів). • Інтегровані комплексні рішення «під ключ» для корпоративних клієнтів.	W (Weaknesses) — Слабкі сторони • Висока залежність від корпоративного сегмента, обмежена присутність на масовому B2C-ринку. • Високі капітальні витрати на підтримку та модернізацію телекомунікаційної інфраструктури. • Складність управління широким портфелем послуг, що потребує високого рівня координації. • Висока чутливість до регуляторних змін у сфері телекомунікацій. • Обмежена гнучкість цінової політики у порівнянні з меншими або нішевими операторами.
O (Opportunities) — Можливості • Зростання попиту на хмарні сервіси та кібербезпеку в умовах цифровізації бізнесу. • Інтеграція IoT-рішень та Smart-технологій для корпоративних клієнтів. • Розширення спектра сервісів з інформаційної безпеки на тлі зростання кіберзагроз. • Партнерства з міжнародними технологічними компаніями. • Впровадження data-driven та AI-рішень для оптимізації сервісів і клієнтського досвіду. • Відновлення та модернізація цифрової інфраструктури України.	T (Threats) — Загрози • Посилення конкуренції з боку міжнародних телеком- і хмарних провайдерів. • Економічна та політична нестабільність, що впливає на інвестиційні можливості клієнтів. • Регуляторні обмеження та зміни у законодавстві. • Технологічні збої або зношеність інфраструктури. • Швидкі технологічні зміни, що вимагають постійних інвестицій. • Залежність від міжнародних каналів зв'язку та постачальників обладнання.

Рис.2.2. SWOT-аналіз ПрАТ «DataGroup»

(складено автором)

На телекомунікаційному ринку України в м. Києві загалом налічується близько 50 інтернет провайдерів та операторів.

Для оцінки конкурентного середовища на телекомунікаційному ринку доцільно проаналізувати розподіл ринкових часток між основними

операторами. Такий аналіз дозволяє визначити рівень концентрації ринку, позиції ключових гравців та інтенсивність конкурентної боротьби. На рис.2.3. представлено структуру ринку телекомунікаційних послуг за частками основних операторів, що дає змогу оцінити місце ПрАТ «DataGroup» серед конкурентів.

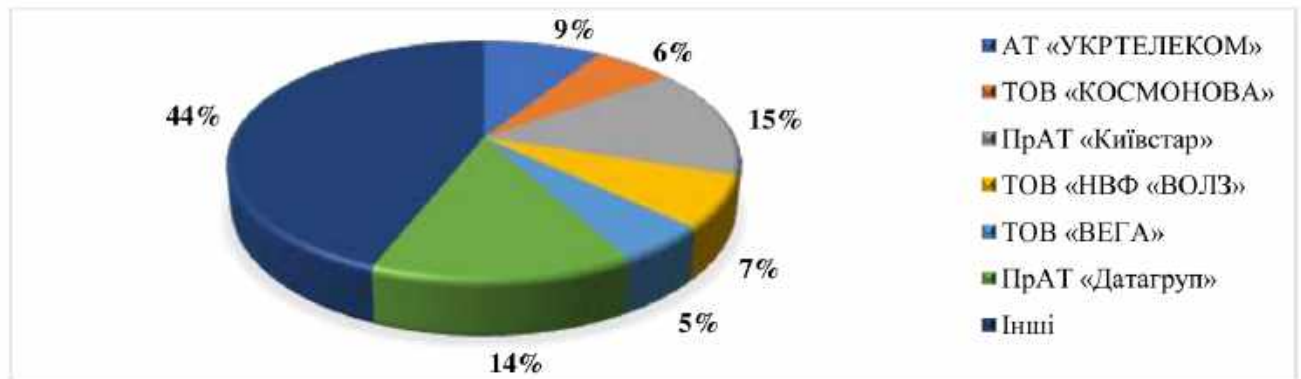


Рис. 2.3. Місце ПрАТ «DataGroup» серед основних конкурентів

(складено автором)

Аналіз розподілу ринкових часток свідчить про високий рівень концентрації телекомунікаційного ринку, де домінуючу позицію займає група інших операторів, на частку яких припадає найбільший відсоток. Водночас ПрАТ «DataGroup» посідає помітне місце серед ключових гравців ринку, що підтверджує її значну роль у конкурентному середовищі. Наявність кількох сильних операторів із порівняно близькими частками вказує на інтенсивну конкуренцію та необхідність для компаній застосовувати стратегії диференціації, інноваційного розвитку та підвищення якості сервісу з метою зміцнення своїх позицій на ринку.

Для узагальненої оцінки стратегічного положення підприємства на ринку доцільно використати матрицю «Конкурентна позиція – Ринкова привабливість», яка дозволяє зіставити внутрішній потенціал компанії з привабливістю зовнішнього середовища. Такий підхід дає змогу визначити оптимальні стратегічні орієнтири розвитку та обґрунтувати доцільність інвестиційної активності підприємства.

Привабливість ринку	Висока	А 1 Селективне зростання	2	Б 3 Агресивне зростання
	Середня	4	5	6
	Низька	Г 7 Деінвестування	8	В 9 Низька активність
		Низька	Середня	Висока
		Конкурентна позиція		

Рис. 2.4. Матриця GE/McKinsey ПрАТ «DataGroup»
(складено автором)

Результати аналізу свідчать, що ПрАТ «DataGroup» знаходиться у квадранті «Висока ринкова привабливість – Сильна конкурентна позиція». Це означає, що компанія має значні конкурентні переваги та функціонує на перспективному ринку, що створює сприятливі умови для реалізації стратегії зростання, активного інвестування та подальшого розширення портфеля послуг.

Матриця стратегічних орієнтирів використовується для визначення відповідних стратегій розвитку підприємства залежно від рівня його конкурентної позиції. Вона дозволяє узагальнити результати попередніх аналітичних досліджень та сформулювати рекомендації щодо подальшої стратегічної поведінки підприємства на ринку.

Таблиця 2.4.

Матриця стратегічних орієнтирів

Конкурентна позиція	Характеристика	Рекомендована стратегія
Сильна	Висока частка ринку, технологічні переваги, стабільна клієнтська база	Стратегія зростання, інновацій, диверсифікації
Середня	Обмежені ресурси, вузька спеціалізація	Стратегія фокусування або партнерства
Слабка	Низька частка ринку, висока залежність від конкурентів	Стратегія скорочення або виходу

Віднесення ПрАТ «DataGroup» до групи підприємств із сильною конкурентною позицією свідчить про наявність у компанії значної частки ринку, технологічних переваг та стабільної клієнтської бази. За таких умов найбільш доцільними є стратегії зростання, інноваційного розвитку та диверсифікації, що сприятимуть зміцненню ринкових позицій і підвищенню довгострокової конкурентоспроможності.

Застосування матриць конкурентних позицій дозволило комплексно оцінити стратегічне положення ПрАТ «DataGroup» на телекомунікаційному ринку України. Отримані результати підтверджують наявність у компанії стійких конкурентних переваг, зумовлених поєднанням високої ринкової привабливості, розвиненої інфраструктури та інноваційних сервісів, що забезпечує можливості для реалізації стратегії активного розвитку та збереження лідерських позицій у довгостроковій перспективі.

2.2. Аналіз ключових показників результативності маркетингової діяльності.

У сучасних умовах цифрової конкуренції ефективність маркетингової діяльності підприємства дедалі частіше визначається не обсягами рекламних бюджетів, а здатністю компанії вимірювати, аналізувати та оптимізувати свої маркетингові процеси. Дані стають стратегічним активом, а ключові маркетингові метрики — основою управлінських рішень. Саме тому аналіз результативності маркетингу на основі інтегрованих показників набуває критичного значення.

Маркетингові показники результативності відображають різні аспекти взаємодії підприємства з клієнтами (рис.2.5):

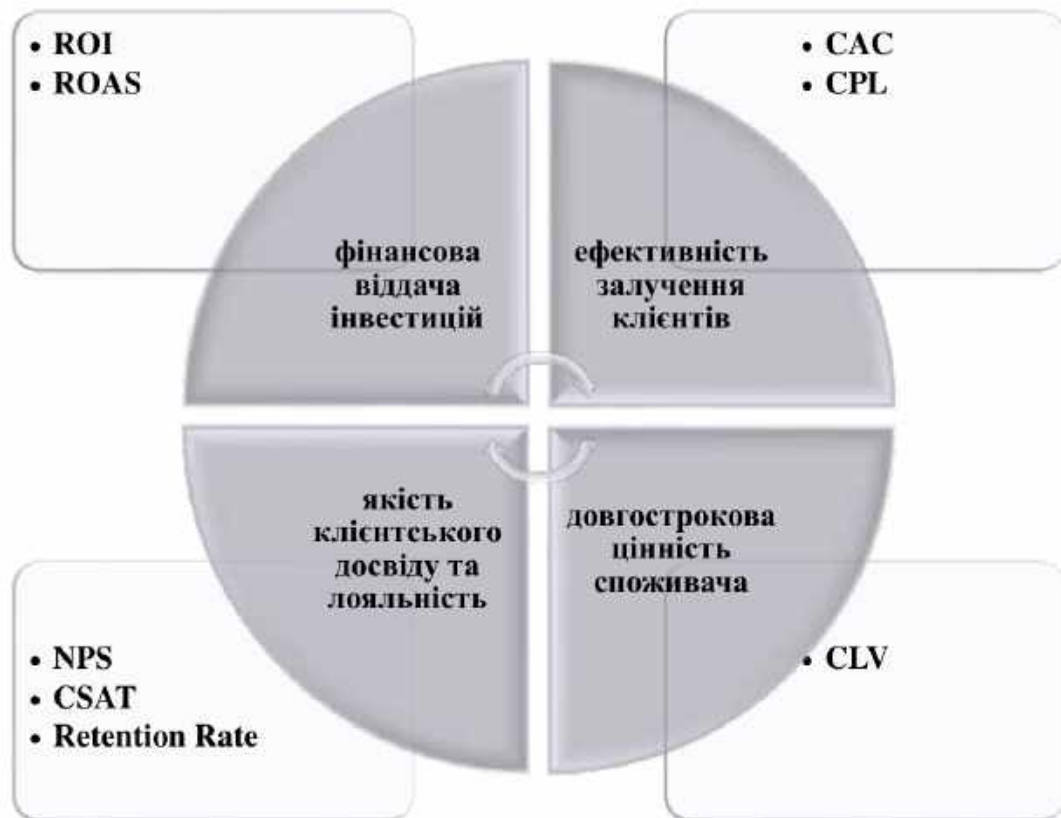


Рис.2.5. Маркетингові показники результативності
(складено автором)

Комплексне поєднання цих показників дозволяє оцінити не лише поточні маркетингові результати, але й стійкість бізнесу, конкурентоспроможність та здатність утримувати клієнтів у довгостроковій перспективі.

Особливо актуальним є проведення такого аналізу для компаній телекомунікаційного сектору, де ринок характеризується високою конкуренцією, швидкою зміною технологій та високими витратами на залучення й утримання абонентів. У цьому контексті порівняльний аналіз компаній ПрАТ «DataGroup», ПрАТ «Київстар» та ТОВ «Volia» дає змогу оцінити відмінності в їх маркетингових підходах, визначити сильні та слабкі сторони та сформулювати рекомендації щодо підвищення результативності.

Для оцінки ефективності маркетингової діяльності телекомунікаційних компаній доцільно використати показник ROI, який відображає рівень окупності вкладень у маркетингові заходи (табл. 2.5). Порівняльний аналіз цього показника дає змогу визначити відносну результативність маркетингових стратегій компаній та оцінити їх конкурентні переваги у використанні маркетингових бюджетів.

Таблиця 2.5.

Оцінка рентабельності маркетингових інвестицій (ROI) провідних телекомунікаційних компаній України

Компанія	2022 рік (%)	2023 рік, (%)	2024 рік, (%)	Відхилення 2024/2022, (+,-)	Темп зростання, %
ПрАТ «Київстар»	150	158	165	+15	110,0
ПрАТ «Datagroup»	105	112	120	+15	114,3
ТОВ «Volia»	120	125	130	+10	108,3

Джерело: складено автором

Аналіз динаміки ROI за 2021–2023 рр. свідчить про позитивну тенденцію зростання ефективності маркетингових інвестицій у всіх досліджуваних компаній. ПрАТ «Київстар» демонструє стабільно найвищі абсолютні значення ROI, що підтверджує ефективність масштабної маркетингової стратегії. ПрАТ «Datagroup» характеризується найвищим темпом зростання показника, що свідчить про поступове підвищення результативності маркетингових витрат та зміцнення конкурентних позицій. ТОВ «Volia» демонструє помірне, але стабільне зростання ROI, зберігаючи середній рівень ефективності порівняно з конкурентами.

Для оцінки ефективності рекламної діяльності телекомунікаційних компаній доцільно використовувати показник ROAS (Return on Advertising Spend), який відображає обсяг доходу, отриманого з кожної гривні рекламних витрат (табл.2.6). Аналіз динаміки ROAS дозволяє виявити тенденції результативності рекламних стратегій, рівень адаптації компаній до ринкових змін та ефективність використання маркетингових бюджетів.

Таблиця 2.6.

**Динаміка показника ROAS телекомунікаційних компаній України
у 2022–2024 рр.**

Компанія	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення 2024/2022, (+,-)	Темп зростання, %
ПрАТ «Київстар»	7,6	7,9	8,2	+0,6	107,9
ПрАТ «Datagroup»	6,0	6,2	6,5	+0,5	108,3
ТОВ «Volia»	6,6	6,8	7,1	+0,5	107,6

Джерело: складено автором

Аналіз динаміки ROAS за 2022–2024 роки свідчить про позитивну тенденцію зростання ефективності рекламних витрат у всіх досліджуваних компаній. Найвищі значення показника стабільно демонструє Київстар, що підтверджує лідерство компанії за рівнем окупності рекламних інвестицій. Datagroup характеризується помірним, але стійким зростанням ROAS, що свідчить про поступове підвищення результативності рекламних кампаній. Volia займає проміжну позицію, демонструючи добру віддачу від реклами, проте поступаючись ринковому лідеру за абсолютними значеннями показника.

Вартість залучення клієнта (CAC) є одним із ключових показників ефективності маркетингової діяльності, оскільки відображає обсяг витрат, необхідних для залучення одного нового споживача. Аналіз динаміки CAC (табл.2.7.) дозволяє оцінити ефективність маркетингових каналів, вплив конкурентного середовища та специфіку цільових сегментів, зокрема відмінності між B2C- та B2B-моделями бізнесу.

Таблиця 2.7.

**Динаміка вартості залучення клієнта (CAC) телекомунікаційних
компаній України у 2022–2024 рр.**

Компанія	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення 2024/2022, (+,-)	Темп зростання, %
ПрАТ «Київстар»	170	175	180	+10	105,9
ПрАТ «Datagroup»	240	250	260	+20	108,3
ТОВ «Volia»	215	222	230	+15	107,0

Джерело: складено автором

Аналіз динаміки САС за 2022–2024 роки свідчить про загальну тенденцію до зростання вартості залучення клієнтів у телекомунікаційній галузі, що зумовлено посиленням конкуренції та зростанням маркетингових витрат. Найнижчі значення САС стабільно демонструє Київстар, що пояснюється масштабом діяльності та ефектом економії на обсягах. Datagroup характеризується найвищою вартістю залучення клієнта, що пов'язано з фокусом на корпоративному сегменті та індивідуалізованими продажами. Volia займає проміжну позицію, демонструючи середній рівень САС унаслідок високої конкуренції на ринку інтернет- і TV-послуг.

Довічна цінність клієнта (Customer Lifetime Value, CLV) є одним із ключових показників стратегічної ефективності маркетингової діяльності, оскільки відображає сукупний дохід, який компанія отримує від одного клієнта протягом усього періоду співпраці. Аналіз динаміки CLV (табл.2.8) дозволяє оцінити рівень клієнтської лояльності, стабільність абонентської бази та ефективність стратегій утримання клієнтів у конкурентному середовищі.

Таблиця 2.8.

Динаміка довічної цінності клієнта (CLV) телекомунікаційних компаній України у 2022–2024 рр.

Компанія	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення 2024/2022, (+,-)	Темп зростання, %
ПрАТ «Київстар»	4 400	4 600	4 800	+400	109,1
ПрАТ «Datagroup»	2 900	3 050	3 200	+300	110,3
ТОВ «Volia»	3 200	3 350	3 500	+300	109,4

Джерело: складено автором

Аналіз динаміки CLV за 2022–2024 роки свідчить про поступове зростання довічної цінності клієнтів у всіх досліджуваних телекомунікаційних компаніях. Найвищі значення CLV стабільно демонструє Київстар, що зумовлено високим рівнем лояльності споживачів та масштабною абонентською базою. Datagroup характеризується нижчими абсолютними значеннями CLV, однак зберігає позитивну динаміку за рахунок вищої

маржинальності корпоративних клієнтів. Volia займає проміжну позицію, що пояснюється інтенсивною конкуренцією на ринку та середнім рівнем утримання клієнтів.

Індекс споживчої лояльності (Net Promoter Score, NPS) є важливим нематеріальним показником ефективності маркетингової та сервісної діяльності компанії, оскільки відображає готовність клієнтів рекомендувати бренд іншим. Аналіз динаміки NPS (табл.2.9) дозволяє оцінити рівень довіри до компанії, стабільність клієнтських відносин і якість взаємодії зі споживачами в умовах конкурентного ринку.

Таблиця 2.9.

Динаміка індексу лояльності клієнтів (NPS) телекомунікаційних компаній України у 2022–2024 рр.

Компанія	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення 2024/2022, (+,-)	Темп зростання, %
ПрАТ «Київстар»	72	74	76	+4	105,6
ПрАТ «Datagroup»	55	58	60	+5	109,1
ТОВ «Volia»	58	60	62	+4	106,9

Джерело: складено автором

Аналіз динаміки NPS за 2022–2024 роки свідчить про загальне зростання рівня клієнтської лояльності у всіх досліджуваних телекомунікаційних компаніях. Найвищі значення показника стабільно демонструє Київстар, що підтверджує високий рівень довіри клієнтів та ефективність політики утримання споживачів. Datagroup характеризується позитивною динамікою NPS, що відображає зміцнення іміджу компанії серед корпоративних клієнтів. Volia також демонструє зростання показника, однак рівень лояльності залишається дещо нижчим через наявність сервісних зауважень з боку споживачів.

Індекс задоволеності клієнтів (Customer Satisfaction Score, CSAT) є важливим показником оцінювання якості сервісу та ефективності взаємодії компанії зі споживачами. Аналіз динаміки CSAT (табл.2.10) дозволяє визначити рівень відповідності наданих послуг очікуванням клієнтів, а також

виявити напрями для вдосконалення сервісної та маркетингової діяльності підприємств.

Таблиця 2.10.

Динаміка індексу задоволеності клієнтів (CSAT) телекомунікаційних компаній України у 2022–2024 рр.

Компанія	2022 рік (%)	2023 рік (%)	2024 рік (%)	Відхилення 2024/2022, (+,-)	Темп зростання, %
ПрАТ «Київстар»	85	86	88	+3	103,5
ПрАТ «Datagroup»	72	74	75	+3	104,2
ТОВ «Volia»	75	77	78	+3	104,0

Джерело: складено автором

Результати аналізу динаміки CSAT за 2022–2024 роки свідчать про поступове підвищення рівня задоволеності клієнтів у всіх досліджуваних телекомунікаційних компаніях. Найвищі значення показника стабільно демонструє Київстар, що підтверджує високу якість сервісу та ефективність клієнтоорієнтованої стратегії. Datagroup характеризується задовільним рівнем CSAT із позитивною динамікою, однак має потенціал для подальшого покращення сервісних процесів. Volia займає проміжну позицію, демонструючи зростання рівня задоволеності клієнтів, проте стикається з проблемами у сфері технічної підтримки.

Проведений комплексний аналіз маркетингових показників ефективності та клієнтської результативності телекомунікаційних компаній України за 2022–2024 роки дозволяє сформувати цілісне уявлення про їх конкурентні позиції та ефективність маркетингових стратегій. Використання системи ключових показників, зокрема ROI, ROAS, CAC, CLV, NPS та CSAT, забезпечило багатовимірну оцінку як фінансових результатів, так і рівня лояльності та задоволеності клієнтів.

Результати аналізу свідчать, що ПрАТ «Київстар» стабільно утримує лідерські позиції за більшістю показників, що зумовлено масштабом діяльності, розвиненою інфраструктурою та високим рівнем клієнтської

лояльності. Компанія демонструє найвищі значення ROI, ROAS, CLV, NPS та CSAT, а також найнижчу вартість залучення клієнтів (CAC), що підтверджує ефективність її маркетингової та сервісної політики.

ПрАТ «Datagroup» характеризується помірними, проте стабільно зростаючими показниками ефективності. Вища вартість залучення клієнтів компенсується підвищеною маржинальністю корпоративного сегмента та позитивною динамікою показників лояльності й задоволеності клієнтів. Це свідчить про наявність потенціалу для посилення конкурентних позицій за умови подальшого вдосконалення маркетингових інструментів і сервісних процесів.

ТОВ «Volia» займає проміжну позицію між лідером і нішевими гравцями ринку, демонструючи середні значення фінансових і клієнтських показників. Основними стримувальними чинниками є висока конкуренція на ринку інтернет- та TV-послуг і проблеми у сфері технічної підтримки, що впливають на рівень лояльності клієнтів.

У цілому результати дослідження підтверджують доцільність використання системного підходу до оцінювання маркетингової діяльності на основі комплексу кількісних і якісних показників. Отримані висновки можуть бути використані для формування стратегічних рішень, спрямованих на підвищення ефективності маркетингових інвестицій, покращення клієнтського досвіду та зміцнення конкурентних позицій підприємств телекомунікаційної галузі в довгостроковій перспективі.

2.3. BSC-орієнтований аналіз результативності маркетингової діяльності

Система збалансованих показників (Balanced Scorecard — BSC), запропонована Р. Капланом і Д. Нортон, є сучасним стратегічним інструментом оцінювання результативності, який дозволяє вимірювати успіх

діяльності компанії не лише через фінансові показники, а й через поведінкові, процесні та клієнтські аспекти.

У сучасних умовах динамічного та висококонкурентного ринкового середовища ефективне стратегічне управління підприємством неможливе без використання інструментів комплексної оцінки результативності його діяльності. Одним із таких інструментів є система збалансованих показників (Balanced Scorecard, BSC), яка дозволяє поєднати фінансові та нефінансові індикатори, забезпечуючи узгодженість стратегічних цілей із поточною операційною діяльністю. Формування BSC-матриці з кількісними показниками створює інформаційну основу для моніторингу досягнення стратегічних орієнтирів, виявлення проблемних зон та прийняття обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємства.

Balanced Scorecard (BSC) — це система стратегічного управління, що дозволяє оцінювати результативність підприємства не лише за фінансовими показниками, а й через призму клієнтів, внутрішніх процесів та інноваційного розвитку. У контексті маркетингу BSC забезпечує:

- поєднання фінансових і нефінансових KPI;
- комплексне бачення впливу маркетингу на розвиток компанії;
- можливість оцінити ефективність стратегії за чотирма ключовими напрямками.

У маркетинговому аналізі така модель дозволяє чітко співвіднести цілі, інструменти та результати, а також порівняти ефективність різних підприємств.

У контексті маркетингової діяльності BSC дає можливість сформувати цілісну картину ефективності, оскільки дозволяє:

- відстежувати вплив маркетингу на фінансові результати;
- оцінювати клієнтську лояльність та задоволеність;
- аналізувати внутрішні процеси формування попиту;

– визначати рівень інноваційності та розвитку маркетингових компетенцій.

Для компаній ПрАТ «Київстар», ТОВ «Volia», ПрАТ «DataGroup» застосування BSC є особливо актуальним, оскільки їх діяльність базується на абонентських моделях, довгостроковій взаємодії з клієнтами, якості сервісу та цифровій ефективності (табл.2.11).

Зведена BSC-матриця свідчить, що ПрАТ «Datagroup» має збалансовану, але не повністю реалізовану систему стратегічного управління. Найсильнішими сторонами компанії є фінансова стабільність, цифрова готовність та експертиза у корпоративному сегменті, що забезпечує стійкі доходи й позитивну динаміку ключових показників.

Водночас клієнтська перспектива та внутрішні бізнес-процеси формують основні зони стратегічного зростання, зокрема у напрямках підвищення якості сервісу, оптимізації маркетингових каналів та збільшення життєвої цінності клієнтів. Реалізація заходів у межах BSC дозволить компанії перейти від стабільної ефективності до стратегічного посилення конкурентних позицій у довгостроковій перспективі.

Побудова та аналіз матриці системи збалансованих показників (Balanced Scorecard, BSC) дозволили здійснити комплексну оцінку результативності діяльності підприємства з позицій чотирьох взаємопов'язаних перспектив: фінансової, клієнтської, внутрішніх бізнес-процесів, а також навчання і розвитку персоналу. Такий підхід забезпечує цілісне бачення стану підприємства, виходячи не лише з фінансових результатів, а й з чинників, що формують ці результати у середньо- та довгостроковій перспективі.

Результати аналізу свідчать, що підприємство характеризується загальною фінансовою стабільністю та задовільною ефективністю маркетингових інвестицій, однак не всі ключові фінансові показники досягають запланованих цільових значень. Це вказує на необхідність подальшої оптимізації структури витрат, зокрема у сфері залучення клієнтів, а також підвищення віддачі від рекламних і маркетингових заходів.

Таблиця 2.11.

BSC-матриця оцінки маркетингової результативності**ПрАТ «Datagroup»**

Стратегічна ціль	KPI	2024 рік	Цільове значення	Оцінка
1. Фінансова перспектива				
<i>Питання: Як компанія виглядає з фінансової точки зору?</i>				
Підвищення ефективності інвестицій	ROI, %	120	≥130	Середня
Підвищення віддачі реклами	ROAS	6,5	≥7,0	Середня
Контроль витрат на залучення	CAC, грн	260	≤240	Нижче цілі
Зростання грошового потоку	Cash Flow, %	+8	≥10	Середня
2. Клієнтська перспектива				
<i>Питання: Як нас сприймають клієнти?</i>				
Підвищення лояльності	NPS	60	≥65	Середня
Підвищення задоволеності	CSAT, %	75	≥80	Нижче цілі
Зростання цінності клієнта	CLV, грн	3 200	≥3 500	Середня
Утримання клієнтів	Retention Rate, %	88	≥90	Середня
3. Перспектива внутрішніх бізнес-процесів				
<i>Питання: У чому ми маємо бути найкращими?</i>				
Швидке реагування на ринок	Time-to-Market, днів	45	≤35	Нижче цілі
Ефективність каналів	Conversion Rate, %	3,2	≥3,8	Середня
Якість сервісу	First Response Time, хв	18	≤15	Середня
Автоматизація процесів	MarTech adoption, %	70	≥80	Середня
4. Перспектива навчання та розвитку				
<i>Питання: Як забезпечити майбутній розвиток?</i>				
Розвиток компетенцій	Навчання, год/працівника	42	≥50	Середня
Зниження плинності	Turnover Rate, %	14	≤12	Середня
Інноваційна активність	Нові рішення/рік	6	≥8	Середня
Цифрова готовність	Digital Readiness Index	0,78	≥0,85	Середня

Джерело: складено автором

Клієнтська перспектива BSC виявила, що рівень лояльності та задоволеності клієнтів є достатнім, проте має значний потенціал для зростання. Показники NPS і CSAT свідчать про позитивне сприйняття бренду, однак одночасно сигналізують про потребу вдосконалення якості сервісу, підвищення швидкості реагування на запити клієнтів та розвитку клієнтоорієнтованих сервісних рішень. Саме ці фактори безпосередньо впливають на зростання довічної цінності клієнтів і довгострокову прибутковість підприємства.

Аналіз внутрішніх бізнес-процесів показав, що операційна ефективність підприємства загалом відповідає ринковим вимогам, однак існують резерви щодо прискорення впровадження нових продуктів і послуг, підвищення рівня автоматизації маркетингових і сервісних процесів, а також оптимізації взаємодії між структурними підрозділами. Реалізація цих заходів сприятиме скороченню витрат часу і ресурсів, а також підвищенню гнучкості підприємства в умовах змінного ринкового середовища.

Перспектива навчання і розвитку підтвердила ключову роль людського капіталу та цифрової готовності у забезпеченні сталого розвитку підприємства. Інвестиції у підвищення кваліфікації персоналу, розвиток інноваційної культури та впровадження сучасних цифрових технологій є необхідною передумовою покращення внутрішніх процесів, підвищення якості сервісу та досягнення стратегічних фінансових результатів.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що система збалансованих показників виступає ефективним інструментом стратегічного управління, який дозволяє не лише оцінювати поточний стан підприємства, а й формувати основу для його подальшого розвитку. Використання BSC-матриці з кількісними показниками забезпечує прозорість управлінських рішень, сприяє узгодженню стратегічних цілей із повсякденною діяльністю та створює умови для підвищення конкурентоспроможності підприємства у довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ОСНОВІ BSC

3.1. Обґрунтування доцільності впровадження BSC у систему управління результативністю маркетингової діяльності підприємства

У сучасних умовах цифровізації та зростання конкуренції ефективно управління маркетинговою діяльністю підприємства потребує використання інструментів, які дозволяють комплексно оцінювати її результативність та узгоджувати маркетингові цілі із загальною стратегією розвитку. Традиційні підходи до оцінювання ефективності маркетингу, що ґрунтуються переважно на фінансових показниках, не забезпечують повного уявлення про реальний вплив маркетингових рішень на довгострокову конкурентоспроможність підприємства. У цьому контексті особливої актуальності набуває впровадження системи збалансованих показників (Balanced Scorecard, BSC) як інструменту стратегічного управління результативністю маркетингової діяльності.

Система BSC дозволяє трансформувати маркетингову стратегію підприємства у сукупність чітко визначених цілей та кількісних показників, що охоплюють не лише фінансові результати, а й клієнтські, процесні та інноваційно-кадрові аспекти діяльності. Завдяки цьому маркетинг перестає виконувати виключно функцію просування та підтримки продажів і набуває ролі стратегічного елемента управління, орієнтованого на створення довгострокової цінності для клієнтів і підприємства в цілому.

У цьому контексті Balanced Scorecard (BSC), або система збалансованих показників, є найбільш адекватним та сучасним інструментом комплексного управління результативністю маркетингу. Запропонована Р. Капланом і Д.

Нортоном концепція дозволяє оцінити діяльність підприємства за чотирма взаємопов'язаними перспективами — фінансовою, клієнтською, внутрішніх процесів та навчання й розвитку, — що забезпечує цілісне бачення маркетингової системи.

По-перше, система збалансованих показників дає змогу відійти від однобічної, суто фінансової оцінки результативності та перейти до багаторівневого аналізу ефективності маркетингової діяльності. У межах фінансової перспективи оцінюється віддача маркетингових інвестицій і прибутковість клієнтів та продуктів за допомогою таких показників, як ROI, ROMI, CLV, SAC і маржинальність. Клієнтська перспектива зосереджується на вимірюванні рівня лояльності та задоволеності споживачів, стабільності клієнтської бази, частоти взаємодії з брендом і його впізнаваності. Перспектива внутрішніх бізнес-процесів дозволяє оцінити ефективність маркетингових і збутових процесів, зокрема результативність воронки продажів, оперативність реагування на запити клієнтів, якість контенту та ефективність рекламних кампаній. Водночас перспектива навчання і розвитку відображає готовність маркетингової функції до довгострокового розвитку через рівень цифрової зрілості, професійні компетентності персоналу, інноваційну активність і ступінь автоматизації процесів. У сукупності це забезпечує збалансований розвиток маркетингу та запобігає надмірній концентрації лише на короткострокових фінансових результатах.

По-друге, система збалансованих показників забезпечує тісний зв'язок між маркетинговою стратегією та загальними цілями розвитку підприємства, інтегруючи маркетингові орієнтири у корпоративну бізнес-стратегію. Завдяки BSC стратегічні маркетингові цілі трансформуються у конкретні, вимірювані показники результативності, що дозволяє оцінювати внесок маркетингу у досягнення фінансових і конкурентних результатів компанії. Такий підхід сприяє узгодженню маркетингових заходів із фінансовими пріоритетами підприємства, формуванню прозорої системи контролю виконання стратегічних рішень, підвищенню відповідальності менеджерів за досягнення

встановлених цілей, а також покращенню координації та комунікації між функціональними підрозділами.

Для підприємств телекомунікаційного сектору, зокрема Kyivstar, Volia та Datagroup, зазначені переваги мають особливе значення, оскільки маркетинг безпосередньо впливає на процеси масштабування клієнтської бази, зростання середнього доходу на абонента (ARPU), рівень утримання споживачів і якість надання сервісних послуг. Інтеграція маркетингових показників у BSC дозволяє таким компаніям забезпечити стратегічну узгодженість рішень і підвищити ефективність управління в умовах високої конкуренції та динамічних змін ринку.

По-третє, Впровадження системи збалансованих показників сприяє посиленню стратегічної спрямованості маркетингової діяльності підприємства та орієнтує її на довгостроковий розвиток. Застосування BSC зумовлює перехід від фрагментарних, одноразових рекламних активностей до системної побудови тривалих і взаємовигідних відносин із клієнтами, а також від тактичних рішень до стратегічного підходу в сегментації ринку, формуванні ціннісних пропозицій і позиціонуванні бренду. Крім того, використання BSC дозволяє змінити характер управління маркетингом з реактивного, орієнтованого на швидке реагування на події, на проактивний, що базується на прогнозуванні, сценарному плануванні та випереджувальному прийнятті рішень. Такий підхід є особливо актуальним у цифровому середовищі, де швидка зміна поведінки споживачів і технологічних умов вимагає постійної адаптації та оновлення маркетингових стратегій.

По-четверте, використання системи збалансованих показників у маркетинговій діяльності створює передумови для підвищення якості управлінських рішень за рахунок переходу до підходу, орієнтованого на дані (data-driven management). Застосування BSC забезпечує формування єдиної та узгодженої системи маркетингових метрик, що підвищує прозорість планування й контролю маркетингових бюджетів та обґрунтованість

управлінських рішень. Крім того, BSC дозволяє комплексно оцінювати реальний вплив маркетингових заходів на ключові бізнес-показники підприємства, зокрема фінансові результати, рівень лояльності клієнтів і ефективність внутрішніх процесів. У результаті формується надійна аналітична база для оптимізації маркетингових інвестицій, підвищення їх віддачі та зменшення ризиків неефективного використання ресурсів.

По-п'яте, у цифровому середовищі система збалансованих показників відіграє важливу роль у гармонізації процесів цифрової трансформації маркетингу, забезпечуючи інтеграцію сучасних технологій у єдину систему управління. Застосування BSC сприяє впровадженню та узгодженому використанню інструментів автоматизації, зокрема CRM- і CDP-систем, маркетингової аналітики, рішень на основі штучного інтелекту, омніканальних платформ і технологій аналізу поведінкових даних клієнтів. Визначення відповідних ключових показників ефективності в межах BSC дозволяє не лише оцінювати результативність використання цифрових інструментів, а й системно контролювати рівень цифрової зрілості підприємства, забезпечуючи керованість і послідовність цифрових змін у маркетинговій діяльності.

По-шосте, використання системи збалансованих показників сприяє підвищенню ефективності роботи маркетингової команди та оптимізації внутрішніх процесів підприємства. Завдяки впровадженню BSC відбувається чітка формалізація зон відповідальності маркетингових менеджерів і підрозділів, визначення ключових показників результативності для кожного напрямку діяльності, а також встановлення стандартів якості маркетингових комунікацій. Крім того, BSC забезпечує системний підхід до планування рекламних кампаній, регулярного аналізу досягнутих результатів і своєчасного коригування стратегічних та тактичних рішень, що сприяє підвищенню управлінської дисципліни, узгодженості дій між підрозділами та зростанню загальної продуктивності маркетингової команди.

Отже, впровадження системи Balanced Scorecard у практику управління маркетинговою діяльністю є об'єктивно необхідним кроком для підприємств, що прагнуть забезпечити високий рівень конкурентоспроможності та сталий розвиток у цифровій економіці. BSC трансформує маркетинг із набору тактичних інструментів у стратегічну систему ціннісного управління, що узгоджує фінансові результати, задоволеність клієнтів, ефективність внутрішніх процесів та інноваційність підприємства.

Важливою перевагою BSC є можливість інтеграції маркетингових показників у загальну систему стратегічного управління підприємством. Це сприяє підвищенню прозорості прийняття управлінських рішень, узгодженню дій маркетингових підрозділів з фінансовими, операційними та кадровими цілями, а також підсилює контроль за використанням маркетингових бюджетів. Крім того, впровадження BSC створює передумови для переходу від реактивного управління маркетингом до проактивного та прогнозного, що особливо важливо в умовах швидких змін ринкового середовища.

Доцільність впровадження BSC у систему управління маркетинговою результативністю обумовлена насамперед її здатністю забезпечити причинно-наслідковий зв'язок між маркетинговими інвестиціями та кінцевими бізнес-результатами. Показники фінансової перспективи (ROI, ROAS, зростання доходів) доповнюються клієнтськими індикаторами (NPS, CSAT, CLV), що дозволяє оцінити не лише факт отримання прибутку, а й якість взаємодії з клієнтами та ефективність формування лояльності. Водночас перспектива внутрішніх бізнес-процесів дає змогу оцінити результативність маркетингових каналів, швидкість реагування на ринкові зміни та рівень автоматизації процесів, а перспектива навчання і розвитку — готовність персоналу та цифрову спроможність підприємства до реалізації маркетингової стратегії.

Таким чином, впровадження системи збалансованих показників у систему управління результативністю маркетингової діяльності підприємства є доцільним та обґрунтованим, оскільки забезпечує комплексну оцінку

ефективності маркетингових рішень, підвищує узгодженість маркетингової стратегії з корпоративними цілями та створює інструментальну основу для сталого розвитку і зміцнення конкурентних позицій підприємства у довгостроковій перспективі.

3.2. Напрями подальшого вдосконалення системи управління результативністю маркетингової діяльності підприємства

Сучасні умови цифрової трансформації, динамічності ринкового середовища та зростаючих вимог споживачів висувають нові критерії до системи управління результативністю маркетингової діяльності підприємства. Удосконалення цієї системи має орієнтуватися не лише на підвищення ефективності окремих процесів, а й на формування інтегрованої моделі моніторингу, аналізу та прогнозування результатів, що забезпечує довгострокову конкурентоспроможність підприємства. У цьому контексті визначено ключові напрями подальшого розвитку.

1. Поглиблення аналітичної складової та використання Big Data. Розвиток цифрових технологій суттєво посилює аналітичні можливості підприємств за рахунок доступу до великих обсягів як структурованих, так і неструктурованих даних. У цьому контексті вдосконалення системи управління результативністю маркетингової діяльності передбачає розширення аналітичної складової шляхом інтеграції різноманітних джерел Big Data, зокрема даних веб-аналітики, поведінкових моделей споживачів, інформації із соціальних мереж та геопросторових даних. Використання алгоритмів машинного навчання та прогнозного моделювання дозволяє більш точно передбачати попит, ідентифікувати перспективні сегменти ринку та оцінювати потенціал клієнтів. Додатково впровадження когортного аналізу, RFM-моделей і сучасних підходів до атрибуції маркетингових каналів забезпечує глибше розуміння поведінки споживачів і реального внеску

маркетингових активностей у досягнення бізнес-результатів. У сукупності це сприяє прийняттю більш обґрунтованих управлінських рішень і підвищенню ефективності маркетингових інвестицій.

1. Розвиток BSC-орієнтованого управління маркетингом. Запровадження системи збалансованих показників як основи управління маркетинговою діяльністю створює умови для комплексної оцінки її результативності шляхом поєднання фінансових і нефінансових індикаторів. Використання BSC забезпечує стратегічну узгодженість між загальними цілями розвитку підприємства та маркетинговими активностями, а також дозволяє встановлювати чіткі причинно-наслідкові зв'язки між здійсненими маркетинговими діями й досягнутими результатами. Подальший розвиток BSC-орієнтованого управління маркетингом передбачає поглиблення системи показників за всіма чотирма перспективами BSC — фінансовою, клієнтською, внутрішніх бізнес-процесів та навчання і розвитку персоналу, а також впровадження інтерактивних дашбордів для візуалізації ключових KPI. Автоматизація моніторингу виконання стратегічних цілей у межах BSC дозволить підвищити оперативність управлінських рішень і забезпечити системний контроль за реалізацією маркетингової стратегії.

2. Автоматизація процесів маркетингового менеджменту. Удосконалення системи управління результативністю маркетингової діяльності неможливе без широкого впровадження цифрової автоматизації маркетингового менеджменту. Застосування CRM-систем нового покоління, таких як HubSpot, Salesforce чи Zoho CRM, забезпечує централізоване управління взаємовідносинами з клієнтами та підвищує прозорість маркетингових і збутових процесів. Використання платформ маркетингової автоматизації, зокрема Marketo, SendPulse та Bitrix24, дозволяє оптимізувати планування і реалізацію комунікаційних кампаній, а також персоналізувати взаємодію зі споживачами. Водночас впровадження CDP-платформ (Customer Data Platform) створює можливості для об'єднання розрізнених клієнтських даних з різних каналів у єдину аналітичну базу. У сукупності автоматизація

маркетингових процесів сприяє зменшенню впливу людського фактора, скороченню операційних витрат та забезпечує оперативне реагування підприємства на зміни поведінки споживачів.

3. Формування системи оцінювання клієнтської цінності. Підвищення результативності маркетингової діяльності вимагає зміщення акценту з оцінювання окремих кампаній на системне управління клієнтською цінністю (Customer Value Management). У цьому контексті доцільним є вдосконалення підходів до розрахунку ключових показників, зокрема CLV, CAC, рівня утримання клієнтів (Retention Rate) та індексу індивідуальної клієнтської лояльності (ICL). Це дає змогу здійснювати сегментацію клієнтської бази за рівнем цінності та виділяти групи з високим, середнім і низьким потенціалом для підприємства. На основі такої сегментації стає можливим персоналізувати маркетингові заходи відповідно до ціннісних характеристик кожного сегмента, що сприяє зміцненню лояльності клієнтів, підвищенню ефективності взаємодії з ними та скороченню витрат на залучення нових споживачів.

4. Вдосконалення моделі атрибуції маркетингових результатів. Підвищення точності оцінювання результативності маркетингових каналів потребує переходу до використання сучасних моделей атрибуції маркетингових результатів. Зокрема, доцільним є впровадження підходів, що ґрунтуються на даних (data-driven attribution), алгоритмічних моделей атрибуції, а також позиційної й лінійної атрибуції, які враховують внесок різних точок контакту зі споживачем у процесі прийняття рішення про купівлю. Застосування таких моделей дозволяє більш об'єктивно оцінювати реальний вплив кожного маркетингового каналу на формування продажів, підвищує прозорість розподілу маркетингового бюджету та створює аналітичну основу для його оптимізації з урахуванням фактичної ефективності каналів комунікації.

5. Розвиток омніканальної системи управління взаємодією зі споживачем є важливим напрямом підвищення результативності

маркетингової діяльності в умовах цифрової економіки. Перехід до омніканальної моделі дозволяє забезпечити єдиний та послідовний клієнтський досвід у всіх точках контакту з брендом, поєднуючи онлайн- та офлайн-канали комунікації. Інтеграція даних з різних каналів у єдину інформаційну систему створює передумови для формування персоналізованих пропозицій незалежно від способу або місця взаємодії зі споживачем. У результаті підвищується цілісність маркетингових процесів, покращується якість комунікацій і зростає загальна ефективність взаємодії підприємства з клієнтами.

6. Впровадження штучного інтелекту та інтелектуальних технологій у систему управління результативністю маркетингової діяльності відкриває нові можливості для підвищення її ефективності та адаптивності. Застосування AI-рішень дозволяє автоматизувати прогнозування результативності маркетингових кампаній на основі прогнозової аналітики (predictive marketing analytics), впроваджувати рекомендаційні системи для формування персоналізованих пропозицій, а також підвищувати рівень клієнтського сервісу за рахунок використання чат-ботів. Крім того, інтелектуальні алгоритми забезпечують автоматизований аналіз емоційних настроїв споживачів (sentiment analysis), що дає змогу своєчасно реагувати на зміни у сприйнятті бренду. У сукупності використання AI-моделей підвищує точність управлінських прогнозів, скорочує час ухвалення рішень і сприяє переходу до більш проактивного та даноорієнтованого управління маркетинговою результативністю.

7. Розвиток системи контролю та управління KPI. Подальший розвиток системи управління результативністю маркетингової діяльності потребує вдосконалення механізмів контролю та управління ключовими показниками ефективності. З цією метою доцільним є оптимізація набору маркетингових KPI з урахуванням стратегічних цілей підприємства та специфіки ринкового середовища, а також забезпечення їх систематичного й регулярного моніторингу. Впровадження системи раннього попередження

(early warning system) дозволяє своєчасно виявляти відхилення фактичних показників від запланованих значень і оперативно реагувати на потенційні загрози. Автоматизація процесів формування аналітичної та управлінської звітності підвищує оперативність прийняття рішень і забезпечує гнучкість маркетингового управління в умовах динамічних змін маркетингового середовища.

8. Підвищення кваліфікації персоналу та розвиток маркетингових компетенцій. Удосконалення системи управління результативністю маркетингової діяльності безпосередньо пов'язане з рівнем професійної підготовки персоналу та розвитком ключових маркетингових компетенцій. Ефективне використання сучасних інструментів управління потребує високої аналітичної грамотності, розвинених цифрових навичок, уміння працювати з ВІ-системами, базами даних і аналітичними платформами, а також здатності до стратегічного мислення. У цьому контексті доцільним є впровадження системи безперервного навчання, що передбачає проведення внутрішніх тренінгів, участь у сертифікаційних програмах і регулярне підвищення кваліфікації персоналу. Такий підхід сприятиме формуванню компетентної маркетингової команди, здатної ефективно реалізовувати стратегію підприємства та забезпечувати високий рівень управління результативністю.

Отже, подальший розвиток системи управління результативністю маркетингової діяльності підприємства має ґрунтуватися на поєднанні цифровізації, аналітичної трансформації та клієнтоорієнтованого підходу до управління. В умовах цифрової економіки традиційні інструменти оцінювання ефективності маркетингу поступово втрачають актуальність, що зумовлює необхідність впровадження сучасних технологічних рішень і аналітичних підходів. Інтеграція інструментів Big Data та штучного інтелекту дозволяє обробляти значні обсяги різномірної інформації, виявляти приховані закономірності у поведінці споживачів і підвищувати точність прогнозування результатів маркетингових активностей.

Використання моделі Balanced Scorecard у поєднанні з системами маркетингової автоматизації та сучасними ключовими показниками ефективності забезпечує системний і збалансований підхід до управління маркетинговою результативністю. Це створює умови для більш об'єктивної оцінки ефективності маркетингових рішень, раціонального розподілу маркетингового бюджету та підвищення віддачі від інвестицій у маркетинг. Одночасно орієнтація на клієнтську цінність і персоналізацію взаємодії сприяє зростанню рівня лояльності споживачів, зміцненню довгострокових відносин із клієнтами та підвищенню їх довічної цінності.

У сукупності реалізація такого підходу формує комплексну, динамічну та адаптивну систему управління результативністю маркетингової діяльності, здатну оперативно реагувати на зміни ринкового середовища, технологічні виклики та трансформацію споживчої поведінки. Це, у свою чергу, створює надійну основу для зміцнення конкурентних позицій підприємства та забезпечення його сталого розвитку в довгостроковій перспективі в умовах цифрової економіки.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження було комплексно проаналізовано комплексне теоретичне й прикладне дослідження проблем управління результативністю маркетингової діяльності підприємства в умовах цифрової економіки. У першому розділі роботи було досліджено теоретичні основи управління результативністю маркетингової діяльності підприємства в умовах трансформації ринкового середовища та цифровізації економіки. Узагальнення наукових підходів вітчизняних і зарубіжних учених дозволило встановити, що поняття результативності маркетингу зазнало суттєвої еволюції — від вузького трактування як співвідношення витрат і фінансових результатів до комплексної категорії, що охоплює фінансові, клієнтські, процесні та інноваційні аспекти діяльності підприємства.

Обґрунтовано, що традиційні методи оцінювання ефективності маркетингової діяльності, засновані виключно на фінансових показниках, не здатні адекватно відобразити реальний внесок маркетингу у формування конкурентних переваг і довгострокової вартості бізнесу. Особливо це актуально в умовах цифрової економіки, де результати маркетингових рішень мають відкладений характер і проявляються через рівень лояльності клієнтів, якість клієнтського досвіду, силу бренду та інноваційність підприємства.

У результаті теоретичного аналізу доведено доцільність використання інтегрованих підходів до управління результативністю маркетингу, серед яких особливе місце посідає система збалансованих показників (Balanced Scorecard). Встановлено, що BSC дозволяє забезпечити баланс між короткостроковими фінансовими цілями та довгостроковими стратегічними орієнтирами, а також формує причинно-наслідкову логіку між маркетинговими активностями та кінцевими бізнес-результатами.

У другому розділі роботи проведено комплексний аналіз конкурентного середовища та результативності маркетингової діяльності підприємства з використанням сучасних маркетингових і стратегічних інструментів.

Застосування PESTEL-, SWOT-аналізу, матриць конкурентних позицій і галузевих показників дозволило оцінити умови функціонування підприємства, рівень конкуренції та його позиції на ринку.

Аналіз ключових показників результативності маркетингової діяльності (ROI, ROAS, CAC, CLV, NPS, CSAT) у динаміці підтвердив, що фінансові результати маркетингових інвестицій мають тісний зв'язок із рівнем клієнтської лояльності, якості сервісу та ефективності внутрішніх бізнес-процесів. Виявлено, що орієнтація лише на фінансові індикатори не дозволяє своєчасно ідентифікувати проблемні зони у клієнтській та процесній складових маркетингу.

Порівняльний аналіз із конкурентами засвідчив, що підприємство має низку стійких конкурентних переваг, однак водночас стикається з викликами, пов'язаними зі зростанням вартості залучення клієнтів, підвищенням вимог до якості сервісу та необхідністю адаптації до цифрової поведінки споживачів. Це обґрунтовує потребу у впровадженні системного підходу до управління результативністю маркетингової діяльності, який забезпечить комплексне бачення ситуації та стратегічну узгодженість управлінських рішень.

У третьому розділі роботи обґрунтовано доцільність впровадження системи збалансованих показників у систему управління результативністю маркетингової діяльності підприємства та розроблено практичні напрями її вдосконалення. Доведено, що BSC є ефективним інструментом інтеграції маркетингової стратегії у загальну систему стратегічного управління підприємством.

Запропонована BSC-матриця дозволяє оцінювати результативність маркетингової діяльності за чотирма ключовими перспективами — фінансовою, клієнтською, внутрішніх бізнес-процесів, навчання і розвитку. Такий підхід забезпечує багатовимірну оцінку результатів, формує аналітичну основу для прийняття управлінських рішень і дозволяє здійснювати стратегічний моніторинг досягнення маркетингових цілей.

Особливу увагу приділено ролі цифрових технологій у розвитку BSC-орієнтованого управління маркетингом. Обґрунтовано, що інтеграція Big Data, CRM/CDP-платформ, BI-систем, інструментів маркетингової автоматизації та штучного інтелекту перетворює BSC на динамічну систему стратегічного передбачення. Це забезпечує можливість прогнозування результативності маркетингових активностей, оптимізації бюджетів у режимі реального часу та підвищення адаптивності підприємства до змін ринкового середовища.

Запропоновані напрями вдосконалення системи управління результативністю маркетингової діяльності — розвиток омніканальної взаємодії, удосконалення моделей атрибуції, впровадження AI, розвиток системи KPI та підвищення кваліфікації персоналу — формують комплексну та практично орієнтовану модель сучасного маркетингового менеджменту.

Узагальнюючи результати дослідження, можна зробити висновок, що впровадження системи управління результативністю маркетингової діяльності на засадах Balanced Scorecard є об'єктивною необхідністю для підприємств, які функціонують в умовах цифрової економіки та високої конкуренції. BSC забезпечує стратегічну узгодженість маркетингових рішень, підвищує прозорість управління, дозволяє поєднати фінансові результати з нематеріальними чинниками створення вартості та формує основу для сталого довгострокового розвитку підприємства.

Реалізація запропонованого підходу сприятиме підвищенню ефективності використання маркетингових ресурсів, зростанню лояльності клієнтів, зміцненню конкурентних позицій і підвищенню адаптивності підприємства до викликів цифрового середовища. Отримані результати мають як теоретичну, так і практичну значущість та можуть бути використані у діяльності підприємств різних галузей для вдосконалення системи управління маркетинговою результативністю.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Amiri M., Hashemi-Tabatabaei M., Keshavarz-Ghorabae M., Kaklauskas A., Zavadskas E.K., Antucheviciene J. A Fuzzy Extension of Simplified Best-Worst Method (F-SBWM) and Its Applications to Decision-Making Problems. *Symmetry*. 2023. Vol. 15(81). P. 1–30. DOI: <https://doi.org/10.3390/sym15010081>
2. Fernandes, A. C., Sampaio, P., Sameiro, M., & Truong, H. Q. (2017). Supply chain management and quality management integration: A conceptual model proposal. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 2017. 34(1). P. 53-67. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJQRM-03-2015-0041>
3. Figge, F., Hahn, T., Schaltegger, S., Wagner, M. The sustainability balanced scorecard—linking sustainability management to business strategy. *Business Strategy and the Environment*. 2002. №11 (5), pp. 269-284.
4. Hayes A. What is a balanced scorecard (BSC). Examples and uses. Investopedia. URL: https://www.investopedia.com/terms/b/balancedscorecard.asp?utm_source=chatgpt.com
5. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*. 1992. Vol. 70. Iss. 1. P. 71–79.
6. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part II. *Accounting Horizons*. 2001. No. 15(2), 147-160. DOI: <https://doi.org/10.2308/acch.2001.15.1.87>
7. Kotler Philip Marketing Management / Philip Kotler, Kevin Lane Keller. Second edition. New York : Prentice Hall International, 2008. 711 p.
8. Kumar S., Lim W. M., Sureka R., et al. Balanced scorecard: trends, developments, and future directions. *Review of Managerial Science*. 2024. Vol. 18. P. 2397– 2439. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11846-023-00700-6>
9. Niven Paul R. (2014) Balanced Scorecard Evolution: A Dynamic Approach to Strategy Execution. *Wiley Corporate F&A*. 355 p

10. Porter, Micheal E. and Kramer, Mark R. Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*. 2006. Pp. 78-92. URL: <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=23102>

11. Ruben B. D. (1999) Higher Education Forum. Towards a balanced scorecard for higher education: rethinking the college and university excellence indicators framework. *Rutgers: Rutgers University: QCI Center for Organizational Development and Leadership*. 1999. Pp. 1–10. URL: <https://ol.rutgers.edu/wp-content/uploads/2022/05/Balanced-Scorecard-in-Higher-Education.pdf>

12. Thompson A, Strickland A. J. Strategic Management. McGrawHill Education. 2001. 1056 p.

13. Бабяк Н. Д., Паскалова А. Г. Збалансована система показників в оцінці ефективності управління витратами молокопереробного підприємства. *Інноваційна економіка*. 2015. С. 87–92. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/197271119.pdf>

14. Балан В. Нечітка гібридна модель формування системи показників оцінювання ефективності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-70>

15. Барчук М. Р. Збалансована система показників (Balanced Score-card - BSC). *Наукові розробки молоді на сучасному етапі: матеріали XVI Всеукраїнської наукової конференції молодих вчених та студентів (27-28 квітня 2017 р., Київ)*. К.: КНУТД, 2017. Т. 3. С. 397-398. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/8157/1/NRMSE2017_V3_P397-398.pdf

16. Вербіцька Т. В. Побудова комплексної системи показників на основі оцінки впливу соціально-економічних факторів розвитку підприємства. *Бізнес Інформ*. 2014. №3. С. 266–271. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2014-3_0-pages-266_271.pdf

17. Воскобоева О.В., Ромащенко О.С., Макаренко А. О. Збалансована система показників – ефективний інструмент управління підприємством.

Економіка. Менеджмент. Бізнес. № 2 (28). 2019 С. 80-87. URL: <http://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2154>

18. Гринь В.П. Збалансована система показників та система стратегічного управлінського обліку: напрями взаємодії. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2021. Вип.42. с.72-79. URL: <https://ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/724/714>

19. Гусева О., Легомінова С., Дименко Р., Воскобоева О., Ромашенко О. (2021). Методологічний підхід до управління конкурентними перевагами на основі збалансованості грошових потоків. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 5(40), 236–247. <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v5i40.245095>

20. Довбня С., Пономаренко Р. Ієрархічна система збалансованих показників як інструмент стратегічного планування. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 5 (56) С. 476-482. URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-56-65>

21. Довбня С.Б., Дрофа Є.А. Еволюція і напрями розвитку системи збалансованих показників. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2018. 34 (3) С.4-9. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2018_34_3

22. Довбня С.Б., Найдовська А.О. Сучасний підхід до bsc: функціональна структура та комплексне врахування інтересів стейкхолдерів. *Academy review*. 2025. № 2 (63) URL: <https://acadrev.duan.edu.ua/images/PDF/2025/2/14-.pdf>

23. Довбня С.Б., Волошина А.С. Формування системи збалансованих показників промислового підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. № 13. С.446- 452.

24. Іванова Н., Клименко А., Кучеренко Д., Кузнецова Т., Салімон О. Збалансована система показників як інструмент формування креативного потенціалу компаній. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2021(39), 99–108. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v4i39.241297>

25. Лемішовський В.І. Збалансована система показників як інструмент формування контролінгу машинобудівного підприємства. *Вісник ОНУ імені І.І. Мечнікова*. 2016, Т. 21 Вип. 1. С. 126-129. URL: http://visnyk-onu.od.ua/journal/2016_21_1/29.pdf
26. Макарович В. К. Розвиток стратегічного управлінського обліку інноваційного капіталу на основі збалансованої системи показників. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2024. № 2. С. 32–38. DOI: [https://doi.org/10.26642/pbo-2024-2\(58\)-32-38](https://doi.org/10.26642/pbo-2024-2(58)-32-38)
27. Мушнікова С. А., Аберніхіна І. Г. Збалансована система показників як основа формування економічного потенціалу підприємств. *Бізнес Інформ*. 2025. №6. С. 127–133. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-6-127-133>
28. Наконечна О. Особливості застосування збалансованої системи показників в стратегічному управлінні приватними закладами неформальної освіти дорослих. *Київський економічний науковий журнал*. 2025. № 8. С. 88-96. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2025-8-12>
29. Нестеренко К. (2023). Збалансована система показників (BSC): що включає та як впровадити, URL: <https://finacademy.net/ua/materials/>
30. Осадча Г.Г., Ополонець І.П. Збалансована система показників як ефективний інструмент управління підприємством на прикладі ПАТ «Яготинський маслозавод». *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Вип. 18 (2). С. 120-124.
31. Пан Л. В. Збалансована система показників (Balanced Scorecard-BS(c)) як інструмент ефективного управління стратегією організації. *Наукові записки НаУКМА. Економічні науки*. 2003. Т. 21: С. 56–63. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/items/17d634d9-326b-4285-90e9-b4c1c08bbb10>
32. Пасенченко Ю. А., Назаренко О. І. Збалансована система показників управління запасами в ієрархічній торговій мережі. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2012. С. 1–10. URL: <https://core.ac.uk/reader/47216120>

33. Потриваєва Н. В. Система збалансованих показників як аналітичний засіб підвищення ефективності функціонування підприємств. *Ефективна економікою*. 2015. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5092>

34. Рекуненко І.І., Кобушко Я.В., Рибальченко С.М., Марин М. Розроблення стратегії управління промислового підприємства на основі збалансованої системи показників. *Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка*. 2021. № 2. С. 221-227

35. Ромащенко О.С., Дарчук В. Г., Качмала В. І., Снітко А. С. (2025). Система показників оцінки ефективності управління маркетинговою діяльністю. *Бізнес Інформ*. 2025. №1. URL: https://www.business-inform.net/article/?year=2025&abstract=2025_1_0_471_479

36. Савіцька О.М., Салабай В.О. Збалансована система показників: вимір ефективності управління діяльністю підприємства. *Перспективні напрямки розвитку економіки, фінансів, обліку, менеджменту та права: теорія і практика: збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції (Полтава, 9 березня 2019 р.): у 3 ч.* Полтава: ЦФЕНД, 2019. Ч. 1. 63 с. С. 28-30.

37. Сакун Л.М., Сухомлин Л.В., Шишлова Ю.В. Збалансована система показників у формуванні стратегії в умовах трансформаційних процесів. *Економічний простір*. 2024. № 196. С.97-104. URL: <https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2025/01/196-97-104-sakun.pdf>

38. Семенчук Т.Б., Кушнір А.В. Трансформаційні процеси в менеджменті підприємств в умовах війни. *Бізнес Інформ*. 2024. № 5. С. 291-297. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-5-291-297>

39. Сендзюк М. А., Науменко І. В. Моделі збалансованої системи показників і технологій їх підтримки. *Проблеми економіки*. 2014. No 2. С. 268–273. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon_2014_2_39

40. Таранич О. В., Якімова Н. С., Лігус Г. М. Ключові показники ефективності як інструмент удосконалення менеджменту організацій.

Економіка і організація управління. 2024. № 4. С. 65–78. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2024.4.7>

41. Травінська С., Дерун І., Михальська О. Застосування збалансованої системи показників у стратегічному управлінні та аналізі: кейс промислового підприємства. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики.* 2023. Т. 4. С. 103–117. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.4.51.2023.4103>

42. Федулова І. Збалансована система показників в управлінні ризиками. *Scientia fructuosa.* 2018. № 122. С. 67–78. DOI: [https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2018\(122\)06](https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2018(122)06)

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

**СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ
РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ
МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА
ОСНОВІ СИСТЕМИ ЗБАЛАНСОВАНИХ
ПОКАЗНИКІВ**

**Здобувач вищої освіти
*Тарас ПЕРУН***

**к.е.н., доцент
*Олена ВОСКОБОЄВА***



МЕТА, ОБ'ЄКТ, ПРЕДМЕТ ДОСЛІДЖЕННЯ



ОБ'ЄКТ ДОСЛІДЖЕННЯ

система управління
результативністю
маркетингової діяльності на
основі системи збалансованих
показників



МЕТА ДОСЛІДЖЕННЯ

обґрунтування теоретико-
методологічних засад та розробка
практичних рекомендацій щодо
вдосконалення системи управління
результативністю маркетингової
діяльності підприємства в умовах
цифрового середовища



ПРЕДМЕТ ДОСЛІДЖЕННЯ

теоретичні, методичні та
прикладні аспекти управління
результативністю
маркетингової діяльності
підприємства на основі
системи збалансованих
показників.

ЗАВДАННЯ ДОСЛІДЖЕННЯ



визначити сутність управління результативністю маркетингової діяльності, її цілі, завдання та підходи;

дослідити методологічні засади оцінки результативності маркетингової діяльності;

обґрунтувати концепція системи збалансованих показників (BSC) як інструмент управління результативністю маркетингової діяльності;

провести аналіз ринкової позиції підприємства та його конкурентного середовища;

провести аналіз ключових показників результативності маркетингової діяльності;

провести BSC-орієнтований аналіз результативності маркетингової діяльності;

обґрунтувати доцільність впровадження BSC у систему управління результативністю маркетингової діяльності підприємства;

розробити напрями подальшого вдосконалення системи управління результативністю.

МЕТОДИ ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

СЛАЙД 4

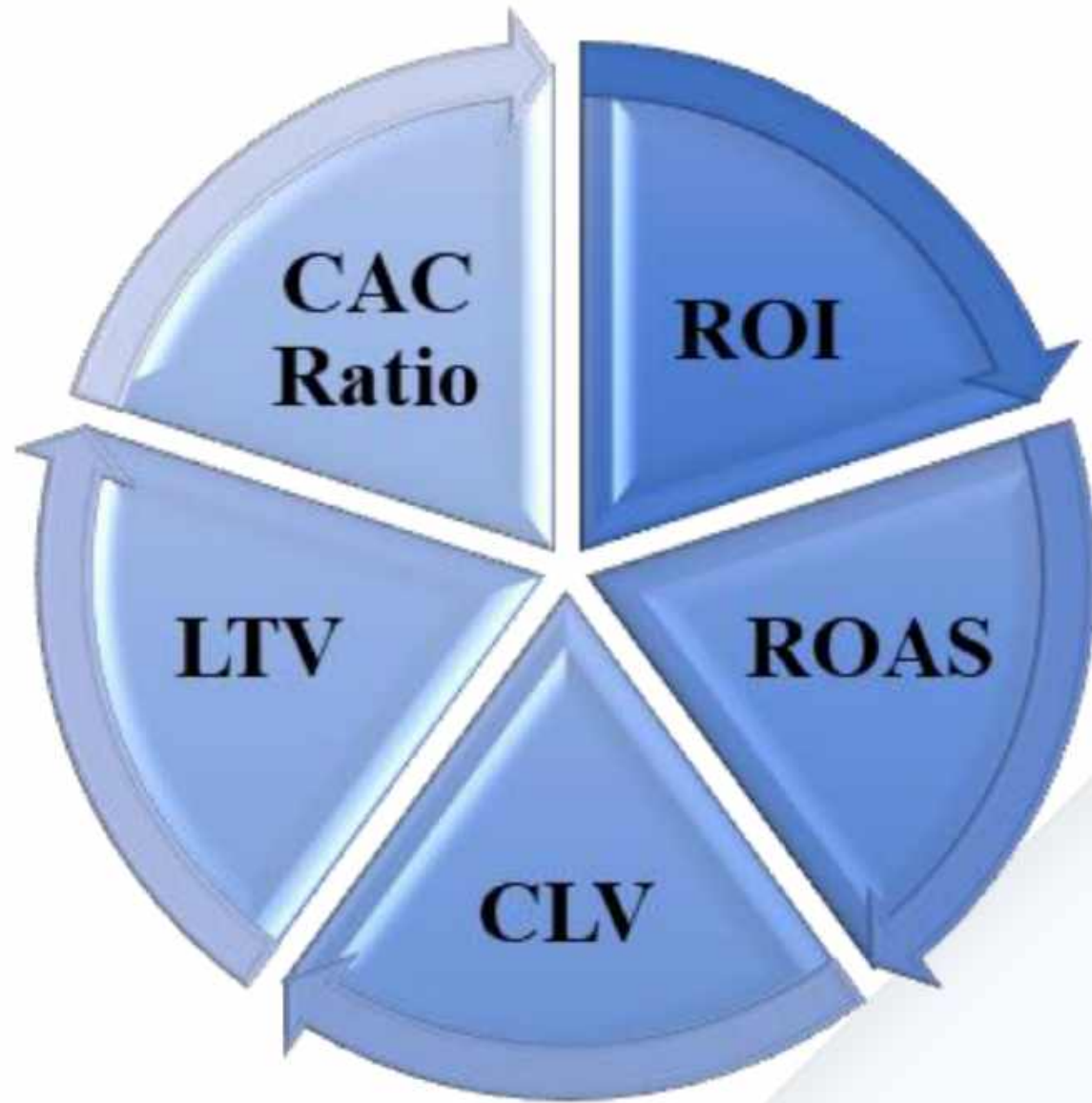


Рис.1. Кількісні методи оцінки маркетингової діяльності

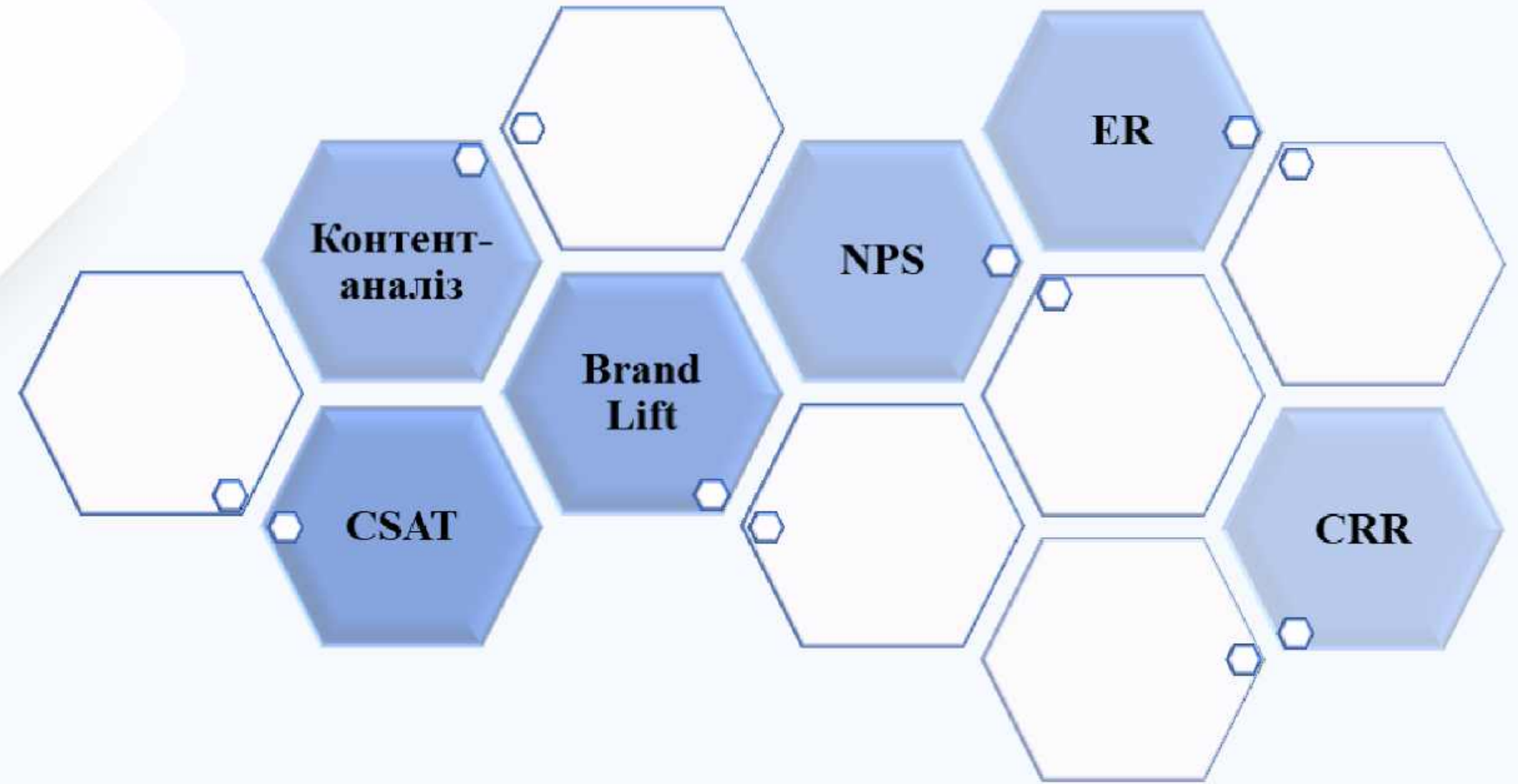


Рис.2. Якісні методи оцінки маркетингової діяльності



Рис.3. Аналітичні методи оцінки маркетингової діяльності

ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

1. Економічний
підхід

2. Стратегічний
підхід

3.
Клієнтоорієнтований
підхід

4. Інтегрований
підхід (Balanced
Scorecard Approach)

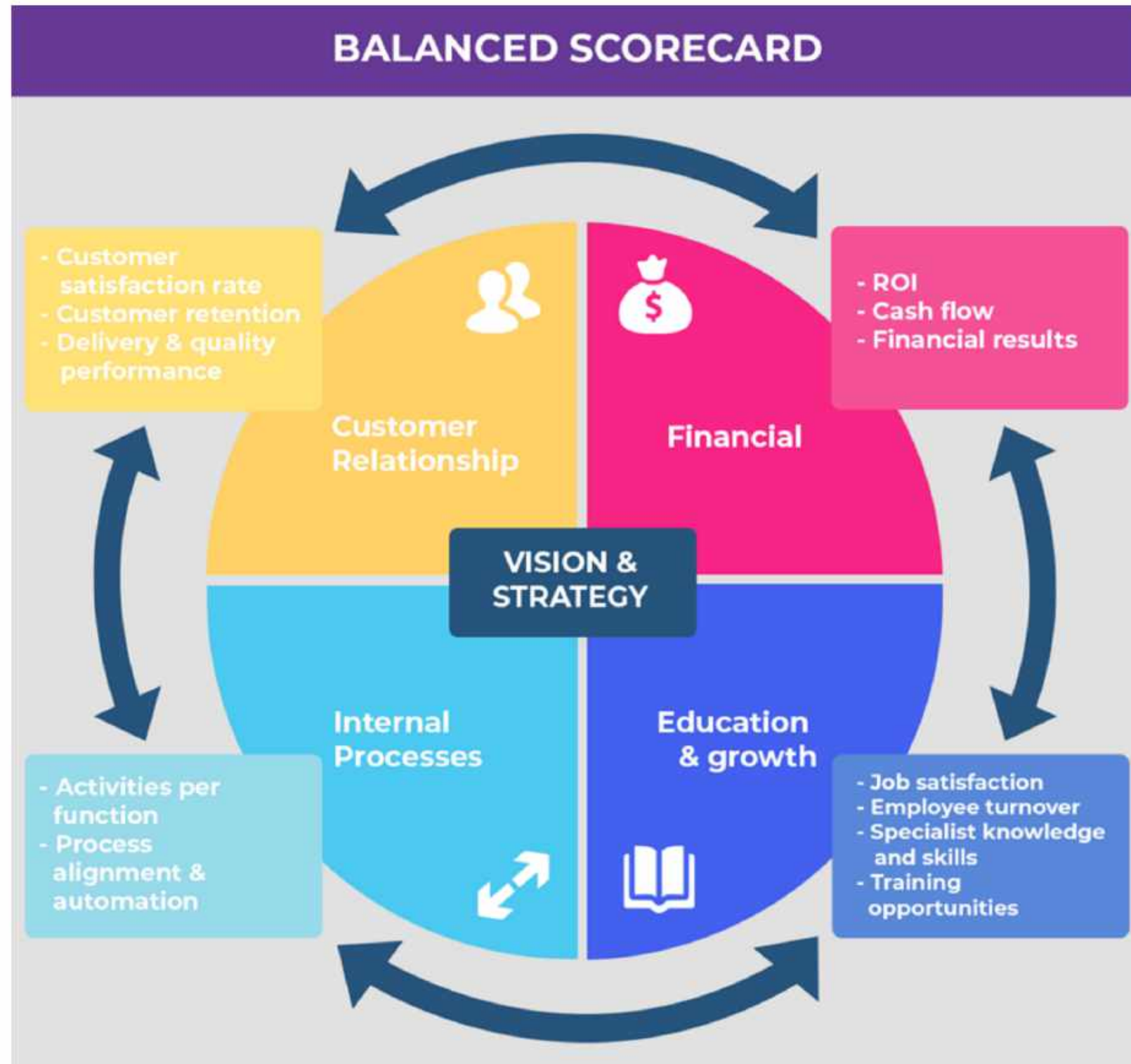


ОСНОВНІ ІНДИКАТОРИ 4-Х ПЕРСПЕКТИВ BALANCED SCORECARD, BSC

СЛАЙД 6



ЗБАЛАНСОВАНА СИСТЕМА ПОКАЗНИКІВ (BALANCED SCORECARD, BSC) У МАРКЕТИНГОВІЙ ДІЯЛЬНОСТІ





Аналіз факторів зовнішнього середовища ПрАТ «DataGroup»

Критерії	Питома вага	Рейтинг	Оцінка
1. Вплив абонентів	12	5	6
2. Рівень конкуренції	18	5	9
3. Вплив постачальників	12	4	48
4. Рівень і тип регулювання з боку держави	11	2	22
5. Прибутковість	10	5	5
6. Ефективність функціонування в період економічного спаду	10	4	4
7. Темпи зростання	9	4	36
8. Відношення фінансових організацій та посередників до галузі	7	2	14
9. Рівень організованості договірної політики	7	3	21
10. Вплив профспілок	2	1	6
11. Вплив соціально-активних груп	2	1	4
Усього:	1	-	391



Аналіз факторів внутрішнього середовища ПрАТ «DataGroup»

№	Фактор внутрішнього середовища	Характеристика фактора	Оцінка впливу
1	Фінансовий стан	Стабільне зростання доходів та показника EBITDA, достатній рівень фінансової стійкості	Сильна сторона
2	Матеріально-технічна база	Розвинена телекомунікаційна інфраструктура, власні мережі, дата-центри	Сильна сторона
3	Технологічний рівень	Використання сучасних телекомунікаційних, хмарних та кібербезпекових рішень	Сильна сторона
4	Кадровий потенціал	Висококваліфікований персонал у сфері телекомунікацій та IT	Сильна сторона
5	Організаційна структура	Чіткий розподіл функцій, орієнтація на B2B-клієнтів	Сильна сторона
6	Маркетингова діяльність	Сильний корпоративний бренд, орієнтація на комплексні рішення	Сильна сторона
7	Інноваційний потенціал	Розробка та впровадження нових сервісів (DataProtect, хмарні сервіси)	Сильна сторона
8	Управління витратами	Високі капітальні витрати на інфраструктуру та модернізацію	Слабка сторона
9	Гнучкість цінової політики	Обмежена можливість цінових маневрів через фокус на великому бізнесі	Слабка сторона
10	Диверсифікація клієнтської бази	Висока концентрація на корпоративному сегменті	Слабка сторона
11	Система управління ризиками	Орієнтація на кібербезпеку та безперервність сервісів	Сильна сторона
12	Корпоративна культура	Орієнтація на якість сервісу та довгострокові відносини з клієнтами	Сильна сторона

PESTEL-АНАЛІЗ ПРАТ «DATAGROUP»

Фактор	Зміст фактора	Вплив на діяльність компанії
P – Political (політичні)	Державне регулювання ринку телекомунікацій, ліцензування операторів, політика у сфері кібербезпеки та захисту критичної інфраструктури; умови воєнного стану та геополітичної нестабільності	Підвищені вимоги до надійності, безперервності зв'язку та інформаційної безпеки; можливість державної підтримки
E – Economic (економічні)	Макроекономічна ситуація, інфляція, валютні коливання, рівень ділової активності; інвестиційна спроможність корпоративних клієнтів	Впливає на попит на телекомунікаційні та хмарні послуги; цифровізація бізнесу створює умови для зростання доходів
S – Social (соціальні)	Зростання дистанційної роботи, цифрових комунікацій, онлайн-сервісів; високі вимоги до якості сервісу та безпеки даних; дефіцит IT- і телеком-фахівців	Формування стабільного попиту на послуги; підвищені очікування клієнтів; кадрові ризики
T – Technological (технологічні)	Розвиток хмарних технологій, дата-центрів, кібербезпеки, SD-WAN, IoT, автоматизації мереж	Необхідність постійних інвестицій; можливості впровадження інновацій та зміцнення конкурентних переваг
E – Environmental (екологічні)	Вимоги до енергоефективності мереж і дата-центрів; зростання вартості енергоресурсів; екологічні стандарти	Стимулює впровадження енергоощадних технологій та оптимізацію споживання ресурсів
L – Legal (правові)	Законодавство у сфері телекомунікацій, захисту персональних даних, кібербезпеки та антимонопольного регулювання	Підвищення адміністративного навантаження; водночас створення бар'єрів для нових конкурентів

SWOT-АНАЛІЗ ПРАТ «DATAGROUP»

S (Strengths) — Сильні сторони

- Лідерські позиції на ринкуСильна орієнтація на B2B-сегмент: обслуговування великого бізнесу, банківського сектору, державних і промислових підприємств.
- Широкий портфель послуг: телекомунікаційні, дата-центрові, хмарні сервіси, кібербезпека, захист від DDoS-атак, DataProtect.
- Високий рівень технологічної експертизи та власна інфраструктура.
- Високий рівень довіри клієнтів (93% банків України серед клієнтів).
- Інтегровані комплексні рішення «під ключ» для корпоративних клієнтів.

W (Weaknesses) — Слабкі сторони

- Висока залежність від корпоративного сегмента, обмежена присутність на масовому B2C-ринку.
- Високі капітальні витрати на підтримку та модернізацію телекомунікаційної інфраструктури.
- Складність управління широким портфелем послуг, що потребує високого рівня координації.
- Висока чутливість до регуляторних змін у сфері телекомунікацій.
- Обмежена гнучкість цінової політики у порівнянні з меншими або нішевими операторами.

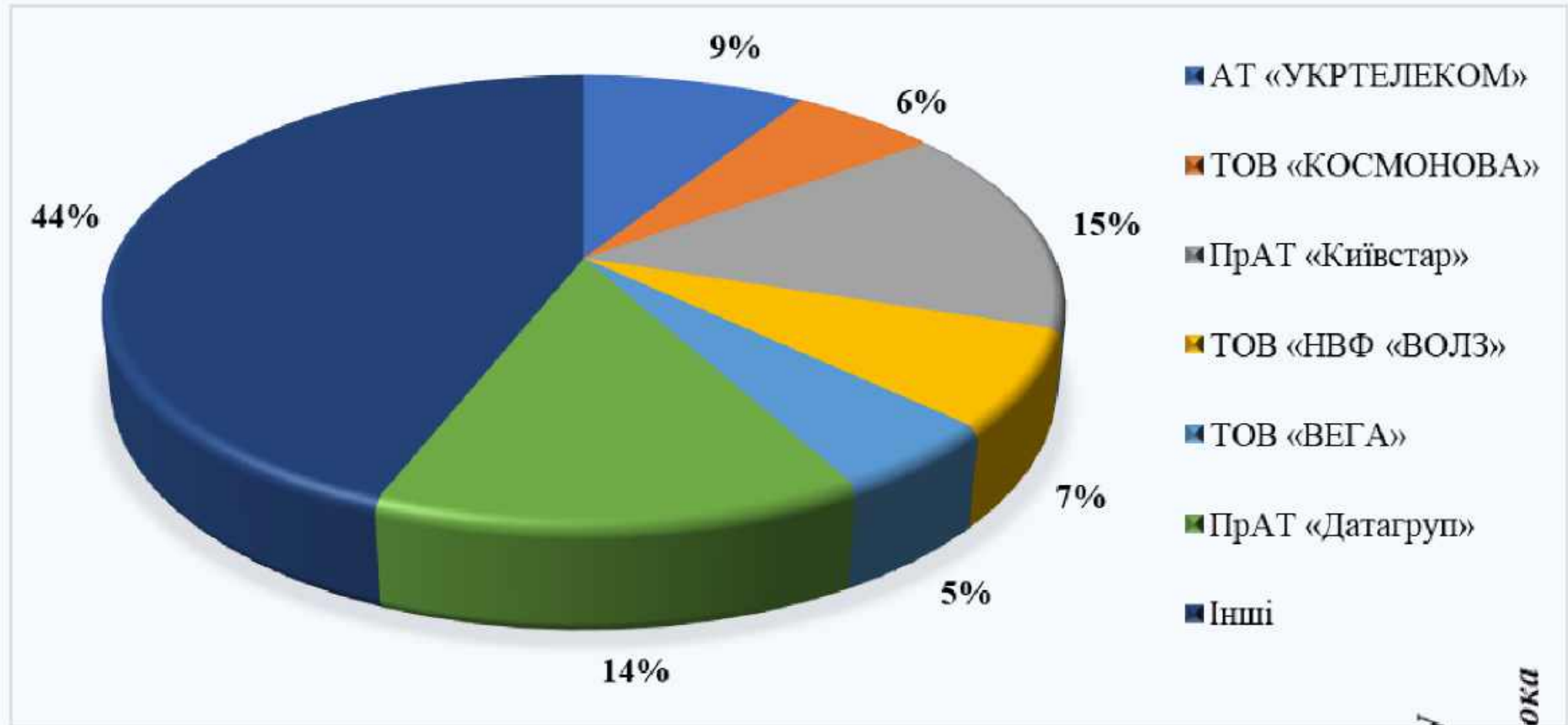
O (Opportunities) — Можливості

- Зростання попиту на хмарні сервіси та кібербезпеку в умовах цифровізації бізнесу.
- Інтеграція IoT-рішень та Smart-технологій для корпоративних клієнтів.
- Розширення спектра сервісів з інформаційної безпеки на тлі зростання кіберзагроз.
- Партнерства з міжнародними технологічними компаніями.
- Впровадження data-driven та AI-рішень для оптимізації сервісів і клієнтського досвіду.
- Відновлення та модернізація цифрової інфраструктури України.

T (Threats) — Загрози

- Посилення конкуренції з боку міжнародних телеком- і хмарних провайдерів.
- Економічна та політична нестабільність, що впливає на інвестиційні можливості клієнтів.
- Регуляторні обмеження та зміни у законодавстві.
- Технологічні збої або зношеність інфраструктури.
- Швидкі технологічні зміни, що вимагають постійних інвестицій.
- Залежність від міжнародних каналів зв'язку та постачальників обладнання.

МІСЦЕ ПРАТ «DATAGROUP» СЕРЕД ОСНОВНИХ КОНКУРЕНТІВ



МАТРИЦЯ GE/MCKINSEY ПРАТ «DATAGROUP»

Привабливість ринку
Висока
Середня
Низька

А Селективне зростання 1	2	ПрАТ Б Агресивне зростання 3
4	5	6
Г Деінвестування 7	8	В Низька активність 9

Низька
Середня
Висока
Конкурентна позиція

ОЦІНКА РЕНТАБЕЛЬНОСТІ МАРКЕТИНГОВИХ ІНВЕСТИЦІЙ (ROI)
ПРОВІДНИХ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНИХ КОМПАНІЙ УКРАЇНИ

Компанія	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення 2024/2022, (+,-)	Темп зростання, %
ПрАТ «Київстар»	150	158	165	15	1,100
ПрАТ «Datagroup»	105	112	120	15	1,143
ТОВ «Volia»	120	125	130	10	1,083

ДИНАМІКА ПОКАЗНИКА ROAS ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНИХ
КОМПАНІЙ УКРАЇНИ У 2022–2024 РР.

Компанія	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення 2024/2022, (+,-)	Темп зростання, %
ПрАТ «Київстар»	76	79	82	6	1,079
ПрАТ «Datagroup»	60	62	65	5	1,083
ТОВ «Volia»	66	68	71	5	1,076



ДИНАМІКА ВАРТОСТІ ЗАЛУЧЕННЯ КЛІЄНТА (CAC) ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНИХ КОМПАНІЙ УКРАЇНИ У 2022–2024 РР.

СЛАЙД 12

Компанія	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення 2024/2022, (+,-)	Темп зростання, %
ПрАТ «Київстар»	170	175	180	10	1,059
ПрАТ «Datagroup»	240	250	260	20	1,083
ТОВ «Volia»	215	222	230	15	1,070

ДИНАМІКА ДОВІЧНОЇ ЦІННОСТІ КЛІЄНТА (CLV) ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНИХ КОМПАНІЙ УКРАЇНИ У 2022–2024 РР.

Компанія	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення 2024/2022, (+,-)	Темп зростання, %
ПрАТ «Київстар»	4 400	4 600	4 800	400	1,091
ПрАТ «Datagroup»	2 900	3 050	3 200	300	1,103
ТОВ «Volia»	3 200	3 350	3 500	300	1,094



ДИНАМІКА ІНДЕКСУ ЛОЯЛЬНОСТІ КЛІЄНТІВ (NPS)
ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНИХ КОМПАНІЙ УКРАЇНИ У 2022–2024 РР.



Компанія	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення 2024/2022, (+,-)	Темп зростання, %
ПрАТ «Київстар»	72	74	76	4	1,056
ПрАТ «Datagroup»	55	58	60	5	1,091
ТОВ «Volia»	58	60	62	4	1,069

ДИНАМІКА ІНДЕКСУ ЗАДОВОЛЕНOSTІ КЛІЄНТІВ (CSAT) ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНИХ
КОМПАНІЙ УКРАЇНИ У 2022–2024 РР.

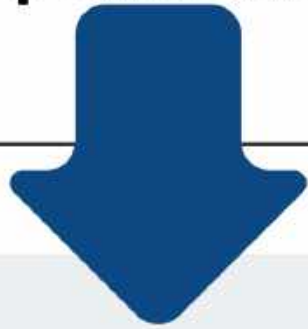
Компанія	2022 рік (%)	2023 рік (%)	2024 рік (%)	Відхилення 2024/2022, (+,-)	Темп зростання, %
ПрАТ «Київстар»	85	86	88	3	1,035
ПрАТ «Datagroup»	72	74	75	3	1,042
ТОВ «Volia»	75	77	78	3	1,040

Стратегічна ціль	KPI	2024 рік	Цільове значення	Оцінка
1. Фінансова перспектива				
Питання: Як компанія виглядає з фінансової точки зору?				
Підвищення ефективності інвестицій	ROI, %	120	≥130	Середня
Підвищення віддачі реклами	ROAS	65	≥7,0	Середня
Контроль витрат на залучення	CAC, грн	260	≤240	Нижче цілі
Зростання грошового потоку	Cash Flow, %	8	≥10	Середня
2. Клієнтська перспектива				
Питання: Як нас сприймають клієнти?				
Підвищення лояльності	NPS	60	≥65	Середня
Підвищення задоволеності	CSAT, %	75	≥80	Нижче цілі
Зростання цінності клієнта	CLV, грн	3 200	≥3 500	Середня
Утримання клієнтів	Retention Rate, %	88	≥90	Середня

Стратегічна ціль	KPI	2024 рік	Цільове значення	Оцінка
3. Перспектива внутрішніх бізнес-процесів				
Питання: У чому ми маємо бути найкращими?				
Швидке реагування на ринок	Time-to-Market, днів	45	≤35	Нижче цілі
Ефективність каналів	Conversion Rate, %	32	≥3,8	Середня
Якість сервісу	First Response Time, хв	18	≤15	Середня
Автоматизація процесів	MarTech adoption, %	70	≥80	Середня
4. Перспектива навчання та розвитку				
Питання: Як забезпечити майбутній розвиток?				
Розвиток компетенцій	Навчання, год/працівника	42	≥50	Середня
Зниження плинності	Turnover Rate, %	14	≤12	Середня
Інноваційна активність	Нові рішення/рік	6	≥8	Середня
Цифрова готовність	Digital Readiness Index	78	≥0,85	Середня

ПЕРЕВАГИ КОМПЛЕКСНОГО ПІДХОДУ

Система збалансованих показників забезпечує всебічну оцінку маркетингової діяльності, поєднуючи короткострокові фінансові результати з довгостроковими стратегічними цілями. Це дозволяє компаніям уникнути пастки надмірної концентрації лише на прибутковості, враховуючи також якісні аспекти роботи з клієнтами, ефективність процесів та інвестиції в розвиток.



Ключовий принцип:
Збалансований розвиток
маркетингу через інтеграцію
фінансових, клієнтських,
процесних та інноваційних
показників



ВІД ТАКТИКИ ДО СТРАТЕГІЇ: НОВА ПАРАДИГМА МАРКЕТИНГУ

Від реактивного до проактивного

- Управління змінюється з швидкого реагування на події на прогнозування та сценарне планування

Системні відносини з клієнтами

- Побудова довгострокових взаємовигідних партнерств замість разових транзакцій

Адаптація до цифрового середовища

- Постійне оновлення стратегій у відповідь на зміни поведінки споживачів



УПРАВЛІННЯ НА ОСНОВІ ДАНИХ: ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ РІШЕНЬ

✓ Прозорість бюджетів
Чітке обґрунтування витрат і контроль ефективності інвестицій

✓ Оптимізація ресурсів
Зменшення ризиків і підвищення віддачі від маркетингу

✓ Комплексна оцінка впливу
Аналіз реального ефекту на фінанси, лояльність і процеси

✓ Єдина система метрик
Узгоджені показники для всіх підрозділів і рівнів управління

360



Комплексний огляд
Оцінка впливу
маркетингу на всі
ключові бізнес-показники
підприємства

100



Прозорість рішень
Повна обґрунтованість
управлінських рішень на
основі реальних даних

↑ROI



Зростання віддачі
Підвищення ефективності
маркетингових інвестицій
через аналітику

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ТА ОПТИМІЗАЦІЯ ПРОЦЕСІВ

Гармонізація цифрових технологій

У цифровому середовищі система збалансованих показників відіграє важливу роль у гармонізації процесів цифрової трансформації маркетингу, забезпечуючи інтеграцію сучасних технологій у єдину систему управління.

Ефективність команди та процесів

Впровадження BSC сприяє підвищенню ефективності роботи маркетингової команди через чітку формалізацію зон відповідальності, визначення KPI для кожного напрямку та встановлення стандартів якості комунікацій.

✓ CRM та CDP-системи

✓ Штучний інтелект

✓ Омніканальні платформи

✓ Поведінкова аналітика

НАПРЯМИ ПОДАЛЬШОГО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ

СЛАЙД 19

**Поглиблення аналітичної складової та
використання Big Data**

**Розвиток BSC-орієнтованого управління
маркетингом**

**Автоматизація процесів маркетингового
менеджменту**

**Формування системи оцінювання
клієнтської цінності**

**Вдосконалення моделі атрибуції
маркетингових результатів**

**Розвиток системи контролю та
управління KPI**

**Впровадження штучного інтелекту та
інтелектуальних технологій у систему
управління результативністю
маркетингової діяльності**

**Розвиток омніканальної системи
управління взаємодією зі споживачем**

**Підвищення кваліфікації персоналу та
розвиток маркетингових компетенцій**

- проаналізовано комплексне теоретичне й прикладне дослідження проблем управління результативністю маркетингової діяльності підприємства в умовах цифрової економіки.
- досліджено теоретичні основи управління результативністю маркетингової діяльності підприємства в умовах трансформації ринкового середовища та цифровізації економіки.
- Обґрунтовано, що традиційні методи оцінювання ефективності маркетингової діяльності, засновані виключно на фінансових показниках, не здатні адекватно відобразити реальний внесок маркетингу у формування конкурентних переваг і довгострокової вартості бізнесу.
- доведено доцільність використання інтегрованих підходів до управління результативністю маркетингу, серед яких особливе місце посідає система збалансованих показників (Balanced Scorecard).
- Встановлено, що BSC дозволяє забезпечити баланс між короткостроковими фінансовими цілями та довгостроковими стратегічними орієнтирами, а також формує причинно-наслідкову логіку між маркетинговими активностями та кінцевими бізнес-результатами.
- проведено комплексний аналіз конкурентного середовища та результативності маркетингової діяльності підприємства з використанням сучасних маркетингових і стратегічних інструментів.
- проведено аналіз ключових показників результативності маркетингової діяльності (ROI, ROAS, CAC, CLV, NPS, CSAT) у динаміці, який підтвердив, що фінансові результати маркетингових інвестицій мають тісний зв'язок із рівнем клієнтської лояльності, якості сервісу та ефективності внутрішніх бізнес-процесів.
- проведено порівняльний аналіз із конкурентами, який засвідчив, що підприємство має низку стійких конкурентних переваг, однак водночас стикається з викликами, пов'язаними зі зростанням вартості залучення клієнтів, підвищенням вимог до якості сервісу та необхідністю адаптації до цифрової поведінки споживачів.
- обґрунтовано доцільність впровадження системи збалансованих показників у систему управління результативністю маркетингової діяльності підприємства та розроблено практичні напрями її вдосконалення.
- доведено, що BSC є ефективним інструментом інтеграції маркетингової стратегії у загальну систему стратегічного управління підприємством.
- запропоновано BSC-матрицю, яка дозволяє оцінювати результативність маркетингової діяльності за чотирма ключовими перспективами — фінансовою, клієнтською, внутрішніх бізнес-процесів, навчання і розвитку.
- запропоновано напрями вдосконалення системи управління результативністю маркетингової

**ДЯКУЮ ЗА
УВАГУ!**



АКТ
впровадження результатів дослідження
здобувача вищої освіти другого (магістерського) рівня
Перуна Тараса Тарасовича
на тему: «Система управління результативністю маркетингової
діяльності на основі системи збалансованих показників»

Результати дослідження Т.Т.Перуна за темою кваліфікаційної роботи «Система управління результативністю маркетингової діяльності на основі системи збалансованих показників» пройшли апробацію та прийняті до впровадження у практичну діяльність ТОВ «Комтел».

На основі проведеного наукового дослідження було розроблено та запропоновано практичні рекомендації щодо вдосконалення системи управління результативністю маркетингової діяльності підприємства в умовах цифрового середовища. Запропоновані рішення базуються на використанні системи збалансованих показників (Balanced Scorecard), що дозволяє інтегрувати фінансові та нефінансові метрики й забезпечити комплексний підхід до оцінювання маркетингових результатів.

Особливу практичну цінність має впровадження гібридної маркетингової стратегії, орієнтованої на умови цифрового середовища, яка поєднує брендингові та performance-інструменти. Це забезпечує одночасне досягнення короткострокових фінансових результатів і формування довгострокової клієнтської цінності, підвищення рівня лояльності споживачів та узгодженість маркетингових рішень зі стратегічними цілями підприємства.

Результати практичної апробації підтвердили доцільність застосування запропонованих методичних підходів, оскільки вони сприяють підвищенню прозорості управління маркетинговими показниками, оптимізації маркетингових витрат і зростанню результативності прийняття управлінських рішень.

Таким чином, науково-практичні результати магістерської кваліфікаційної роботи прийняті до практичного використання у маркетинговій діяльності підприємства, що підтверджує їх прикладну значущість, ефективність та можливість подальшого використання в діяльності підприємств різних галузей.

Директор
ТОВ «КОМТЕЛ»



Євген ХОМЕНКО