

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ
ІННОВАЦІЙНОЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

**на тему: «УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВО ДІЯЛЬНІСТЮ
ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ КОНДИТЕРСЬКИХ ВИРОБІВ»**

**здобувача освіти за ОС «бакалавр»
денної форми навчання
галузь знань 07 «УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»
спеціальність 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»
освітньо-професійна програма «МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ»**

СОЛЯНИКА ІЛІІ КОСТЯНТИНОВИЧА

Науковий керівник:
к.е.н., доц.Овчаренко Т.С

Рекомендовано до захисту
на засіданні кафедри менеджменту
інноваційної та інвестиційної діяльності
протокол № 16 від 14 червня 2023 р.

Завідувач кафедри
_____ д.е.н., професор Ситницький М. В.

Київ – 2023

Київський національний університет імені Тараса Шевченка
Економічний факультет
Кафедра менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності

"Затверджую"

Завідувач кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності, д.е.н. **Ситницький М.В.**
«25» листопада 2022 р.

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу бакалавра
здобувача освіти за ОС «бакалавр» денної форми навчання
галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальність 073 «Менеджмент»
освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій»
СОЛЯНИКА ІЛІІ КОСТЯНТИНОВИЧА
(прізвище, ім'я, по-батькові)

- 1. Тема роботи:** Управління маркетинговою діяльністю підприємства на ринку кондитерських виробів»
затверджена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності, протокол №5 від 25.11.2022 р.
- 2. Строк завершення роботи:** 05.06.2023
- 3. Підсумковий передзахист роботи:** 31.05.2023
- 4. Предмет дослідження:** сукупність теоретичних, методичних і прикладних аспектів удосконалення управління маркетинговою діяльністю ПРАТ «Монделіс Україна»
- 5. Об'єкт дослідження:** процес управління маркетинговою діяльністю підприємства
- 6. Мета і завдання дослідження:**
Мета – обґрунтування теоретико-методичних засад та розробка практичних рекомендацій управління маркетинговою діяльністю на прикладі ПРАТ «Монделіс Україна».
Завдання:
 - 6.1. висвітлити сутність та специфіку маркетингової діяльності підприємства
 - 6.2. розкрити методичні підходи до оцінки ефективності управління маркетинговою діяльністю підприємства
 - 6.3. здійснити оцінювання конкурентних позицій ПРАТ «Монделіс Україна» на ринку кондитерських виробів
 - 6.4. оцінити ефективність управління маркетинговою діяльністю ПРАТ «Монделіс Україна»;
 - 6.5. розробити стратегію управління товарною та ціновою маркетинговою політикою ПРАТ «Монделіс Україна»;
 - 6.6. надати рекомендації щодо підвищення ефективності збутової та комунікаційної маркетингової політики ПРАТ «Монделіс Україна».

Календарний план виконання завдання

№	Зміст виконаної роботи	Строки виконання	Відмітка керівника про виконання
1.	Вибір теми бакалаврської роботи	жовтень 2022	
2.	Затвердження теми бакалаврської роботи	листопад 2022	
3.	Розробка плану виконання роботи і узгодження його з науковим керівником	листопад - грудень 2022	
4.	Пошук інформаційних та наукових джерел для написання першого розділу, робота над першим розділом	грудень 2022 -лютий 2023	
5.	Оформлення першого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	лютий - березень 2023	
6.	Пошук інформаційних матеріалів і робота над другим розділом	березень - квітень 2023	
7.	Оформлення другого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	квітень 2023	
8.	Підготовка третього (конструктивного) розділу	травень 2023	
9.	Попередній передзахист роботи	10.05.2023	
10.	Доопрацювання та остаточне оформлення роботи з урахуванням пропозицій попереднього захисту і зауважень наукового керівника	травень 2023	
11.	Підсумковий передзахист роботи Остаточне затвердження змісту та структури роботи.	31.05.2023	
12.	Усунення зауважень, що були зроблені на підсумковому передзахисті роботи	Травень-червень 2023	
13.	Завершення написання роботи	05.06.2023	
14.	Перевірка роботи на плагіат	червень 2023	
15.	Зовнішнє рецензування бакалаврської роботи	червень 2023	
16.	Рекомендація бакалаврської роботи до захисту на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності	червень 2023	

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1. Сутність та специфіка маркетингової діяльності підприємства.....	6
1.2. Методичні підходи до оцінювання ефективності управління маркетинговою діяльністю підприємства.....	15
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ПРАТ «МОНДЕЛІС УКРАЇНА».....	21
2.1. Конкурентні позиції підприємства ПРАТ «МОНДЕЛІС УКРАЇНА» на ринку кондитерських виробів.....	21
2.2. Оцінка ефективності управління маркетинговою діяльністю ПРАТ «МОНДЕЛІС УКРАЇНА».....	31
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ АСПЕКТИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПРАТ «МОНДЕЛІС УКРАЇНА».....	41
3.1. Розробка стратегії управління товарною та ціновою маркетинговою політикою підприємства.....	41
3.2. Рекомендації щодо підвищення ефективності збутової та комунікаційної маркетингової політики підприємства.....	45
ВИСНОВКИ.....	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	66
ДОДАТКИ.....	75

ВСТУП

Актуальність теми роботи обумовлена необхідністю формування системного підходу до організації та розвитку управління маркетинговою діяльністю підприємства, оскільки в даний час функціональна ідентичність товарів різних виробників та індивідуалізація запитів споживачів знижують ефективність традиційних засобів управління маркетингу, що базуються на ціновій конкуренції. На зміну агресивному залученню нових споживачів вектор маркетингового управління змінюється у бік утримання існуючої бази клієнтів через формування споживчої лояльності. В результаті виникає необхідність змінювати концепцію, стратегію та менеджмент, пов'язані з обслуговуванням клієнтів. Для пошуку, залучення та утримання прибуткових клієнтів потрібні нові клієнт-орієнтовані підходи, які передбачають взаємодію з кожним конкретним клієнтом та орієнтацію на його потреби.

У нових реаліях все більшої популярності набувають практики управління маркетингом на підприємстві, засновані на концепції CRM (Customer Relationship Management – управління взаємовідносинами з клієнтами), яка передбачає використання інформаційних технологій (так званих CRM-систем) для збирання та аналізу різномірної інформації з баз даних щодо клієнтів для подальшого використання з метою підвищення їх лояльності та оптимізації корпоративного управління.

Разом з тим, слід зазначити, що в Україні існує низка труднощів, які перешкоджають формуванню ефективної системи управління маркетинговою діяльністю підприємств. Ці труднощі пов'язані з нерозвиненістю ринкового механізму, браком кваліфікованих кадрів у сфері маркетингу, нерозумінням сутності маркетингу, відсутністю належної мотивації у працівників і керівництва багатьох компаній, що актуалізує проблематику розробки механізмів ефективного управління маркетинговою діяльністю представників бізнес-середовища та обумовлює вибір теми, її актуальність і значущість.

Питання теорії маркетингу, його практичного застосування на всіх рівнях знайшли досить широке відображення у роботах зарубіжних учених Р. Александера, Г. Амстронга, Б. Бермана, Дж. Гелбрейта, Ф. Котлера, А. Маслоу, М. Портера, Дж. Еванса та ін. Теоретичні засади управління маркетингом стали об'єктом дослідження вітчизняних дослідників, Л. Балабанової, О. Варченко, А. Войчака, О. Гудзинського, С. Камілової, І. Литовченко, Л. Наумової, М. Окландера, О. Оснача, П. Островського, А. Павленка, І. Решетнікова, М. Сахацького, І. Соловійова, О. Чирви, О. Шпичака, багатьох інших науковців.

Теоретичні напрацювання і практичні рекомендації зазначених авторів сформували загальну методичну базу управління маркетингом підприємств. Проте дослідження проблем стратегічного управління маркетинговою діяльністю підприємств торгівлі не мають достатньої системності та завершеності, що й обумовлює вибір теми роботи.

Метою роботи є обґрунтування теоретико-методичних засад та розробка практичних рекомендацій управління маркетинговою діяльністю на прикладі ПРАТ «Монделіс Україна» .

Досягнення мети передбачає вирішення таких *завдань*:

- висвітлити сутність та специфіку маркетингової діяльності підприємства;
- розкрити методичні підходи до оцінки ефективності управління маркетинговою діяльністю підприємства;
- здійснити оцінювання конкурентних позицій управління маркетинговою діяльністю» на ринку кондитерських виробів;
- оцінити ефективність управління маркетинговою діяльністю ПРАТ «Монделіс Україна»;
- розробити стратегію управління товарною та ціновою маркетинговою політикою ПРАТ «Монделіс Україна»;
- надати рекомендації щодо підвищення ефективності збутової та комунікаційної маркетингової політики ПРАТ «Монделіс Україна».

Об'єктом дослідження є процес управління маркетинговою діяльністю підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і прикладних аспектів удосконалення управління маркетинговою діяльністю ПРАТ «Монделіс Україна».

- У роботі використано такі **методи дослідження**: метод логічного порівняння – для визначення сутності та специфіки маркетингової діяльності підприємства; метод системного узагальнення – для виділення складових елементів системи управління маркетинговою діяльністю; метод синтезу – при обґрунтуванні сутності процесу управління маркетинговою діяльністю; метод абсолютних показників – використовується при вивченні зміни об'єму досліджуваного ринку; статистичний метод – використовується при вивченні структури кондитерського ринку України; динамічний метод – використовується при проведенні порівнянь значень показників протягом певного періоду часу при здійсненні фінансового аналізу ПРАТ «Монделіс Україна»

Інформаційною базою даного дослідження є є нормативно-правові акти, що стосуються теми дослідження, роботи вітчизняних і закордонних науковців за темою управління конкурентоспроможністю підприємств, дані фінансової та управлінської звітності ПРАТ «Монделіс Україна», дані організацій, що займаються збором статистики у мережі Інтернет, дані Державного комітету статистики України.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1.Сутність та специфіка маркетингової діяльності підприємства

Розвиток товарно-грошових відносин в Україні призвів до формування насиченого товарами ринку – так званого «ринку покупця», за якого активно розвивається конкуренція, а пропозиція перевищує попит за більшістю товарних груп. Це створює умови для активного використання маркетингового підходу до вирішення управлінських і виробничо-збутових завдань з метою зміцнення конкурентоспроможності фірми. Забезпечення оптимального збуту виробничої продукції вимагає від виробника орієнтації на запити та переваги цільових груп споживачів, а також формування відповідного ринкового попиту за обсягом та якісними характеристиками. Отже, підприємствам необхідно створювати та розвивати систему управління маркетингом на підприємстві для вирішення зазначених проблем.

Маркетингова діяльність – це не просто набір інструментів для просування бізнесу вперед, це ціла система, яка включає збір інформації, її обробку, дослідження та аналіз, виявлення основних проблем і напрямків для розвитку і засоби досягнення цих цілей. Ефективне ведення та управління маркетинговою діяльністю на підприємстві – це ціле мистецтво, необхідне для того, щоб фірма працювала успішно і приносила прибуток.

Управління маркетинговою діяльністю є однією з найважливіших складових частини загальної системи управління підприємством, головним завданням якої є необхідність домогтися найкращого узгодження внутрішніх можливостей підприємства з вимогами зовнішніх факторів для отримання необхідного обсягу прибутку компанії.

Визначаючи сутнісні характеристики управління маркетинговою діяльністю підприємства, варто наголосити, що серед вітчизняних авторів і дослідників не розроблено єдиного підходу до тлумачення змісту цієї категорії. При цьому окремі автори ототожнюють управління маркетинговою діяльністю і управління маркетингом підприємства, що з нашої точки зору є доволі справедливим, оскільки маркетинг підприємства і його маркетингова діяльність є доволі близькими за змістом категоріями. Слід підкреслити, що частина авторів розглядає управління маркетингом і маркетинговою діяльністю підприємства як певний процес, що передбачає здійснення низки заходів в рамках реалізації маркетингової політики підприємства (табл. 1.1).

Таблиця 1.1.

Підходи вітчизняних авторів до визначення сутності управління маркетинговою діяльністю, які розглядають її як процес [1, с. 55; 2, с. 311; 3, с. 309; 4, с. 13]

Автори	Підхід до визначення управління маркетинговою діяльністю
Абрамович І. А. [1, с. 55]	Управління маркетинговою діяльністю – це одне з функціональних завдань підприємства, яке реалізується у відповідності до затвердженого плану маркетингу, котрий паралельно виступає складовою частиною загального плану діяльності підприємства
Балабанова Л. В. [2, с. 311]	Управління маркетингом – це практичне здійснення ретельно продуманої інтегрованої політики підприємства на ринку, яка включає організацію, аналіз, планування, проведення заходів, спрямованих на досягнення певних цілей підприємства на ринку і контроль
Гризовська Л. О. [3, с. 309]	Управління маркетингом – процес планування і реалізації політики ціноутворення, просування і розвитку ідей, продуктів і послуг, спрямований на здійснення обміну, який задовольняє як окремих осіб, так і фірму. Воно має за мету також розв’язання завдань впливу фірми на рівень і структуру попиту у певний проміжок часу, визначення оптимального співвідношення попиту і пропозиції, щоб фірма досягла поставленої мети
Лазоренко Л. В. [4, с. 13]	Управління маркетингом – це аналіз, планування, запровадження в життя і контроль за здійсненням заходів, розрахованих на встановлення, закріплення і підтримку вигідних обмінів з цільовими покупцями заради досягнення певних завдань організації, таких, як одержання прибутку, зростання обсягу збуту, збільшення частки ринку і т.п.

Характеризуючи підходи авторів, наведені у табл. 1.1, слід зазначити, що, попри різні формулювання точок зору щодо визначення сутності

управління маркетинговою діяльністю підприємства, спільною рисою цих підходів є прив'язка управління маркетинговою діяльністю до планування маркетингової та виробничо-збутової діяльності компанії. На нашу думку, найбільш ємним і влучним є підхід Гризовської Л. О., яка наголошує, що управління маркетинговою діяльністю підприємства є процесом планування і реалізації всього комплексу маркетингових заходів, метою якого є продаж на ринку товарів і послуг, який був би взаємовигідним як для покупця, так і для продавця. При цьому Гризовська Л. О. цілком слушно зауважує, що метою управління маркетинговою діяльністю підприємства є також здійснення впливу на попит і балансування попиту та пропозиції, що дозволило б досягнути поставленої мети підприємства.

Разом з тим, необхідно підкреслити, що інша частина вітчизняних авторів визначає управління маркетинговою діяльністю підприємства як певну систему чи комплекс маркетингових заходів (табл. 1.2).

Таблиця 1.2.

Підходи вітчизняних авторів до визначення сутності управління маркетинговою діяльністю, які розглядають її як систему чи комплекс заходів, що має певні структурні елементи [5, с. 208; 6, с. 333; 7, с. 28; 8, с. 115]

Автори	Підхід до визначення управління маркетинговою діяльністю
Зейда В.В. [5, с. 208]	Управління маркетингом – це розроблений послідовний комплекс маркетингових дій, спрямованих на реалізацію маркетингових функцій та принципів, у результаті яких мають бути виявлені і задоволені потреби споживачів, а фірма повинна отримати очікуваний прибуток
Конопляникова М. А. [6, с. 333]	Управління маркетинговою діяльністю підприємства – це сукупність визначених суб'єктів, об'єктів, інструментів та методів управління, що у процесі взаємодії між собою спрямовані на забезпечення ефективності маркетингової діяльності підприємства
Піскун Д. Н. [7, с. 28]	Управління маркетинговою діяльністю підприємства (управління маркетингом) – це широкий комплекс заходів стратегічного й тактичного характеру, спрямованих на ефективне здійснення ринкової діяльності підприємства та досягнення його основної мети – задоволення потреб споживачів товарів і послуг та отримання на цій основі найбільшого прибутку
Ратушна Ю. Л. [8, с. 115]	Управління маркетинговою діяльністю – це категорія, яка визначає якісний склад комплексу маркетингу, завдяки якому підприємство реалізує маркетинговий вплив на споживача, формує вдале внутрішнє

	середовище, передбачає мету донесення до керівників та працівників цінностей підприємства та його маркетингових цілей, найкраще задоволення потреб споживачів та зростання бази клієнтів підприємства
--	---

Аналізуючи підходи авторів, наведені у табл. 1.2, варто зауважити, що спільною рисою їх підходів до визначення сутності управління маркетинговою діяльністю підприємства є акцентування уваги на основній меті компанії – задоволенні потреб споживачів і отримання прибутку компанії. При цьому найбільш ємним і влучним, на нашу думку, є підхід Ратушної Ю. Л., яка наголошує, що управління маркетинговою діяльністю підприємства визначає склад комплексу його маркетингу, завдяки чому компанія здійснює низку важливих завдань діяльності, зокрема, впливає на споживача, створює оптимальне внутрішнє середовище, доносить до керівництва та співробітників цінності і маркетингові цілі, і забезпечує зростання клієнтської бази.

На нашу думку, управління маркетинговою діяльністю підприємства більш доцільно розглядати саме як процес, а не як систему чи комплекс маркетингових заходів. При цьому, враховуючи підходи зазначених авторів, можемо запропонувати наступне визначення сутності цієї категорії: управління маркетинговою діяльністю підприємства – це комплексний і всебічний процес планування та організації маркетингової діяльності фірми задля досягнення цілей і завдань, що стоять перед нею, а також контролю за виконанням відповідних програм маркетингу, спрямованих на створення, підтримання та розширення вигідних взаємовідносин між підприємством та його клієнтами.

На сьогоднішній день існує низка концепцій управління маркетингом, на основі яких комерційні та некомерційні організації здійснюють свою діяльність: стратегічного маркетингу, конкурентної раціональності, максі-маркетинга, маркетингового керування та ін. Еволюція концепцій управління маркетингом, яка включає концепції вдосконалення виробництва (production concept), удосконалення товару (product concept), концепцію інтенсифікації

комерційних зусиль (selling concept), була значною мірою зумовлена необхідністю пошуку такого «рецепту» пропорційності системних інструментів маркетингового управління, який би забезпечив суб'єкту стійку конкурентну перевагу і, відповідно, позицію на ринку [9, с. 196].

Характеризуючи організаційні аспекти управління маркетинговою діяльністю компанії, слід зазначити, що організація маркетингу на будь-якому підприємстві повинна починатися із переорієнтації топ-менеджменту на маркетинговий підхід в управлінні. Для цього не достатньо лише створити відділ маркетингу із відповідним штатом працівників, а необхідно ув'язати всі структурні підрозділи підприємства разом із маркетинговим відділом у єдину систему прийняття управлінських рішень, всі елементи якої взаємопов'язані, взаємозалежні і злагоджені у виконанні своїх функцій. Тільки за умови прийняття концепції маркетингу за основу формування будь-якого управлінського рішення підприємство має змогу досягнути бажаного комерційного результату та уникнути загроз, присутніх на ринку.

Подібної позиції притримується Шевченко А. В., наголошуючи, що ефективна маркетингова діяльність підприємства неможлива без організації відповідних управлінських структур – відділів, підрозділів, бюро тощо [10, с. 165]. Шевченко А. В. при цьому зауважує, що діяльність таких управлінських структур повинна базуватись на дев'яти основних принципах (табл. 1.3).

Таблиця 1.3.

Принципи діяльності структур, відповідальних за управління маркетинговою діяльністю на підприємстві [10, с. 166-167]

Принцип діяльності	Особливості реалізації
Активна політика	Пошук ринків, споживачів, незадоволених потреб, творчі підходи до розв'язання поставлених маркетингових завдань
Якісне кадрове забезпечення	Висока кваліфікація кадрів та їх постійна спеціальна перепідготовка
Економічність	Покриття витрат на маркетинг доходами від позитивних наслідків реалізації маркетингових заходів
Належне фінансування	Достатня фінансова забезпеченість, як з точки зору виконання маркетингових дій, так і мотивації праці працівників маркетингових служб

Координованість дій	Комплексність маркетингових заходів для досягнення ефекту синергії
Точна визначеність напрямів діяльності	Орієнтація на конкретну концепцію, чіткий розподіл завдань і функцій кожного підрозділу та виконавця, вертикальних і горизонтальних зв'язків
Гнучкість	Своєчасне реагування на зміни оточуючого середовища
Чіткість побудови	Розумна спеціалізація, брак дублювання функцій, забезпечення єдності управління діяльністю, підконтрольність виконавців
Цілеспрямованість	Відповідність місії, цілям, стратегії та політиці підприємства, спрямованість на розв'язання суто маркетингових проблем, пошук і задоволення потреб споживачів

Шевченко А. В. та Бойчук І. В. доволі справедливо наголошують, що для ефективної організації маркетингу на підприємстві необхідно розв'язати такі завдання:

- вибрати оптимальну структуру управління маркетингом або ж вдосконалити вже існуючу з огляду на цілі підприємства;
- знайти фахівців відповідної кваліфікації, або здійснити необхідну перепідготовку наявних фахівців;
- оптимально розподілити обов'язки, права та відповідальність між працівниками маркетингової та споріднених служб залежно від фаху, кваліфікації, знань та практичних навичок працівників;
- створити гідні умови для ефективної діяльності працівників маркетингової служби, що включає в себе ефективну організацію робочих місць із застосуванням засобів автоматизації праці та дотриманням вимог щодо безпеки життєдіяльності, а також формування сприятливого психологічного клімату у колективі;
- забезпечити ефективну взаємодію маркетингової служби підприємства із іншими адміністративними та виробничими службами та підрозділами підприємства [10, с. 167; 11, с. 72].

Організація маркетингу на підприємстві передбачає формування структурного підрозділу – служби маркетингу для керування всіма видами маркетингової діяльності. Слід зазначити, що вітчизняні автори по-різному

підходять до висвітлення способів організації маркетингових служб на підприємстві. Так, наприклад, Шумейко В. О. виділяє 8 видів організаційних структур, які забезпечують управління маркетинговою діяльністю на підприємстві (Додаток А).

Водночас, Петруня Ю. Є. пропонує виділяти лише 4 типи побудови організаційних структур, які забезпечують управління маркетинговою діяльністю на підприємстві:

- функціональна організаційна структура;
- товарна (продуктова) організаційна структура;
- ринкова організаційна структура;
- матрична організаційна структура [13, с. 258].

Функціональна модель побудови маркетингової служби передбачає функціональну структуризацію маркетингового підрозділу, тобто виділення підфункцій. На рис. 1.1 представлено один із можливих варіантів функціональної побудови маркетингової служби.

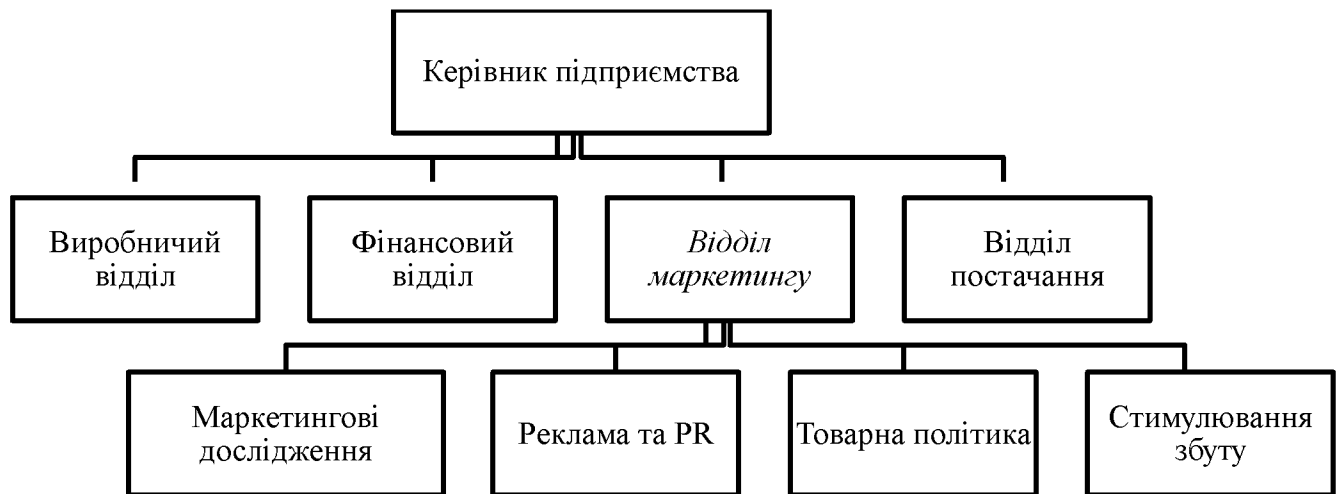


Рис. 1.1. Функціональна модель маркетингової діяльності [13, с. 259]

Вважається, що функціональна модель побудови маркетингового управління є найбільш адекватною для тих компаній, які мають обмежений асортимент товарної продукції.

Товарна (продуктова) модель побудови маркетингового управління передбачає певне поєднання функціональної та товарної спеціалізації

співробітників. На рис. 1.2 представлено типову схему такої організації маркетингового управління. Вона широко використовується в ситуаціях, коли компанія реалізує різні товари, використовуючи спільні канали їх збуту.

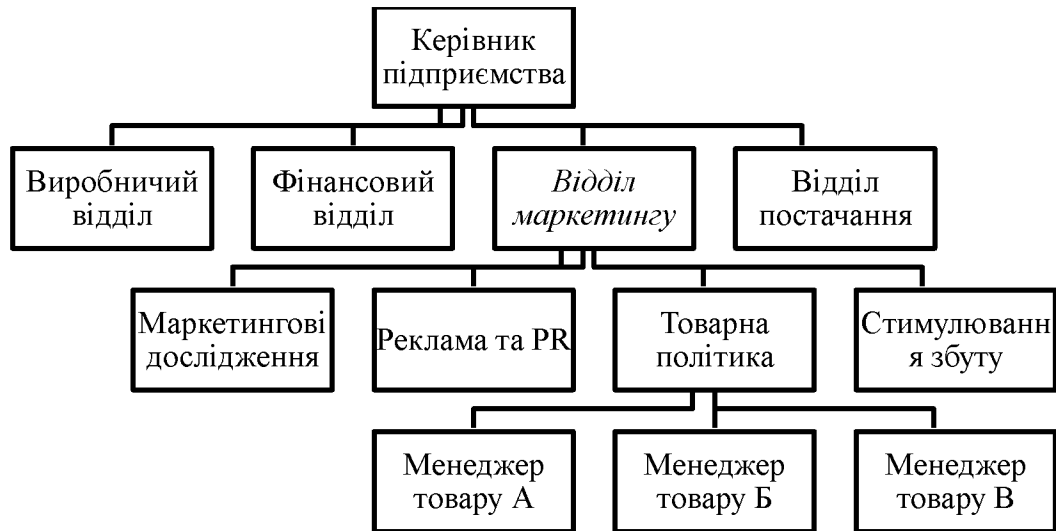


Рис. 1.2. Товарна (продуктова) модель маркетингової діяльності [13, с. 260]

Ринкова модель маркетингового управління передбачає концентрацію уваги на особливостях поведінки різних груп споживачів (сегментів ринку). На рис. 1.3 подано типову схему побудови такого управління.

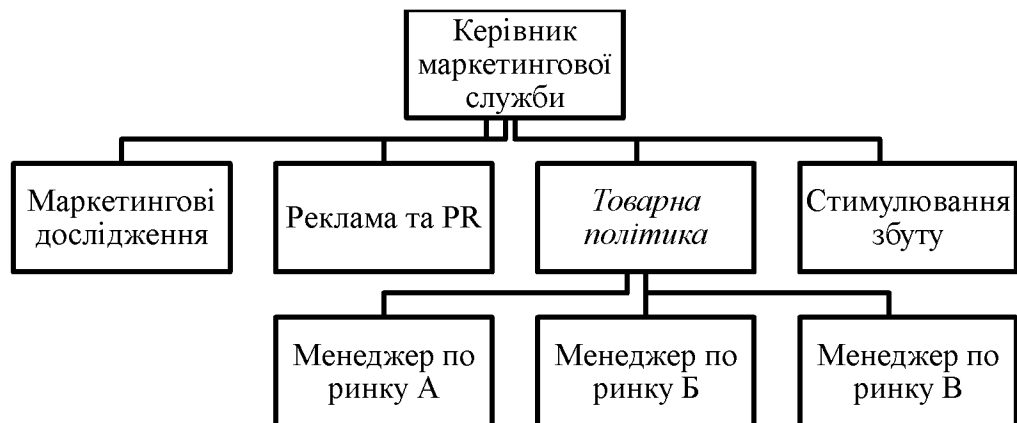


Рис. 1.3. Ринкова модель маркетингової діяльності [13, с. 262]

Подібна організація служби маркетингу полягає в тому, що у середині відділу організовуються групи, які відповідають за роботу з певним

сегментом потенційних покупців. У цій структурі поряд з керівниками за окремими функціями є керівники за різними ринками.

Матрична організаційна модель передбачає комбінацію функціонального та товарного підходів. Тобто її можна вважати гібридною – функціонально-товарною моделлю. На рис. 1.4 представлено один із можливих варіантів побудови маркетингового управління за функціонально-товарною (матричною) ознакою.

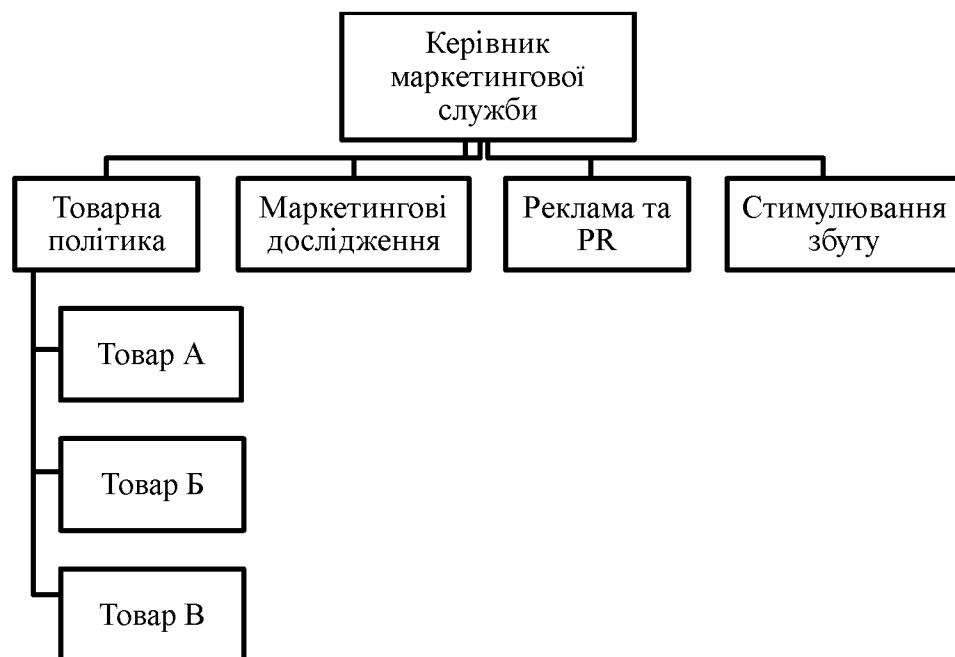


Рис. 1.4. Матрична модель маркетингової діяльності [13, с. 263]

Розглянувши основні, найбільш поширені способи (моделі) організації маркетингової діяльності на підприємствах, зазначимо: кожна окремо взята компанія – це «свій світ», своє бачення «правильного» («найбільш адаптованого») маркетингового управління, тому загальні схеми набувають певної специфіки, локального управлінського колориту.

В цілому ж можемо резюмувати, що для забезпечення конкурентних переваг підприємства на ринку необхідним є застосування принципів та інструментів маркетингу. Ефективне їх використання дозволить підприємству більш повно та якісно задовольняти потреби покупців, отримувати конкурентні переваги, забезпечувати собі стабільний розвиток.

Але для цього для підприємств необхідними умовами є наявність маркетолога чи служби маркетингу на підприємстві, усвідомлення вищим керівництвом необхідності маркетингу, фінансове забезпечення маркетингових заходів, використання інноваційних методів маркетингової діяльності, дотримання маркетингових принципів, планування маркетингової діяльності, належне інформаційне забезпечення тощо.

Після утворення маркетингового підрозділу компанія та її бізнес-одиниці вже можуть визначати маркетингові цілі й розробляти маркетингові плани, а також реалізовувати відповідні маркетингові дії, спрямовані на їх виконання. Але при цьому ще важливо визначати, контролювати те, наскільки досягаються визначені цілі. Практично важливим результатом є саме реалізація, досягнення цілей, а також оцінка ефективності управління підприємством, та, зокрема, його маркетинговою діяльністю.

1.2. Методичні підходи до оцінювання ефективності управління маркетинговою діяльністю підприємства

Як цілком слушно зазначає Савчук А. М., «контроль результативності та оцінка ефективності маркетингової діяльності підприємств – це необхідний крок до розуміння доцільності використання обраної маркетингової стратегії, який допомагає виявити недоліки та усунути їх. Інформаційною основою такого контролю слугує набір показників, що відображають економічний стан підприємства за певний проміжок часу та потребують систематизації відповідно до певних ознак оцінювання ефективності маркетингової діяльності підприємств. Формування набору показників є базою для аналізу ефективності, що дозволяє провести поетапну оцінку реалізації стратегії та допомагає знайти відповіді на питання керівників підприємства щодо подальших дій у конкурентному середовищі» [14, с. 27].

Подібної позиції притримується Варченко О. М., підкреслюючи, що «вимірювання результативності маркетингової діяльності має здійснюватися на основі детально розробленої метрики, яка набуває особливої значимості: уніфікація проведення оцінки економічних процесів зробить їх більш зрозумілими і доступними для вивчення; розробка системи порівняльних показників дозволить проводити порівняння товаровиробників в аспекті їх економічної стійкості; обґрунтування метрики ефективності маркетингової діяльності сприятиме плануванню розвитку бізнесу та запровадженню інновацій без додаткових затрат, що сприятиме побудові конкурентних динамічних моделей на цільових сегментах ринку» [15, с. 147].

Характеризуючи методичні підходи до оцінки ефективності управління маркетинговою діяльністю підприємства, важливо наголосити, що різні вітчизняні автори по-різному підходять до класифікації і характеристики відповідних методів, методик і показників. Так, наприклад, Жегус О. В. вважає, що для «підприємств, які прагнуть отримати конкурентні переваги на ринку, доцільним є використання маркетингових методів впливу на поведінку споживача, тим самим мотивуючи купівлю товару та послуги. Тому саме результативність впливу на споживачів, їх поведінку слід ураховувати під час оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства» [16, с. 250].

Інший вітчизняний автор, Шпак Н. О., пропонує виокремлювати певні науково-методичні підходи до оцінювання ефективності управління маркетинговою діяльністю (рис. 1.5):

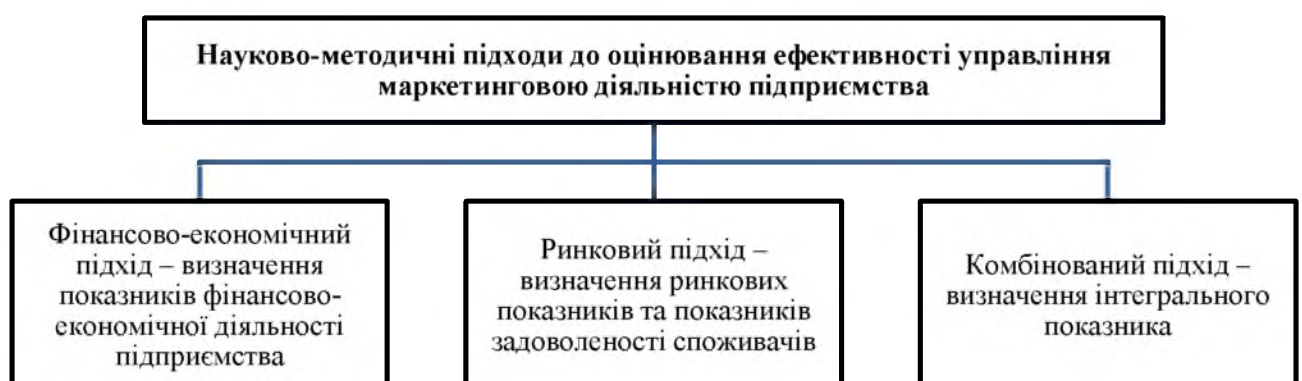


Рис. 1.5. Науково-методичні підходи до оцінювання ефективності управління маркетинговою діяльністю підприємств [17, с. 87]

Як свідчать дані, наведені на рис. 1.5, Шпак Н. О. пропонує три підходи до оцінювання ефективності управління маркетинговою діяльністю підприємств:

1. Фінансово-економічний підхід – передбачає формування та розрахунок комплексу фінансово-економічних показників діяльності підприємства, які характеризують ефективність управління маркетинговою діяльністю з позицій підприємства (внутрішнє середовище підприємства).

2. Ринковий підхід – передбачає формування та розрахунок ринкових показників та показників задоволеності споживачів, які характеризують ефективність управління маркетинговою діяльністю з позицій сприйняття та реакції ринку і споживачів (зовнішнє середовище підприємства).

3. Комбінований підхід – передбачає комплексне врахування внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування підприємства шляхом визначення інтегрального показника [17, с. 87].

Разом з тим, Педченко Н. С. пропонує показники оцінки ефективності управління маркетинговою діяльністю підприємств умовно поділяти на 4 групи (табл. 1.4):

Таблиця 1.4.

Групи показники оцінки ефективності управління маркетинговою діяльністю підприємств відповідно до поглядів Педченко Н. С. [18, с. 73-74]

Група показників	Характеристика показників
Забезпеченість кадрами	Її характеризує ступінь задоволення працівників умовами праці, уміння і кваліфікація спеціалістів з продажу продукції, продуктивність праці одного спеціаліста з продажу продукції, коефіцієнт плинності кадрів, рівень освіти працівників, коефіцієнт витрат на підвищення кваліфікації кадрів
Доступність цільових споживачів на ринку	Її характеризують кількість охоплених сегментів, динаміка замовлень, середня величина замовлень, структура та динаміка попиту
Рациональність функціонування конкретних внутрішніх процесів, необхідних для обслуговування покупців підприємств та визначення	Її характеризують рівень цін на продукцію, рівень обслуговування покупців, ефективність рекламних заходів, коефіцієнт стійкості асортименту

споживчої цінності	
Рівень зростання продажу продукції	Її характеризують приріст продажів, рівень витрат обігу до виручки від реалізації, рівень валового доходу до виручки від реалізації, частка на ринку

Водночас, Педченко Н. С. та Яковенко Т. І. у своїй публікації ефективність управління маркетинговою діяльністю підприємств пропонують характеризувати наступними п'ятьма показниками (табл. 1.5):

Таблиця 1.5.

Показники оцінки ефективності управління маркетинговою діяльністю підприємств відповідно до поглядів Педченко Н. С. та Яковенко Т. І. [19, с. 162]

Показник	Характеристика показника
Коефіцієнт затоварення	Розраховується як співвідношення зміни залишку готової продукції та обсягу реалізації продукції підприємства. У випадку, коли значення даного показника є позитивним та продовжує зростати, на підприємстві відбувається зростання залишків готової нереалізованої продукції. І навпаки, коли даний показник знижується або набуває від'ємного значення, на підприємстві відбувається скорочення залишків готової нереалізованої продукції
Рентабельність маркетингових витрат	Є співвідношенням суми прибутку від реалізації продукції і загального обсягу витрат на маркетинг та ілюструє ефективність реалізованих підприємством маркетингових заходів
Рентабельність витрат на просування і збут	Характеризує ефективність збутових витрат і розраховується як співвідношення суми прибутку від реалізації продукції до суми витрат на просування і збут
Питома вага витрат на маркетинговий персонал	Є питомою вагою заробітної плати, яку отримують працівники маркетингового відділу, у загальному фонді заробітної плати підприємства
Питома вага маркетингового персоналу	Відображає частку працівників, які виконують маркетингові функції, у загальній чисельності персоналу підприємства. Оскільки на вітчизняних промислових підприємствах функція маркетингу часто зводиться до реалізації готової продукції, а в маркетингових відділах більша половина працівників займається збутовою діяльністю, на практиці даний показник зазвичай є дещо завищеним

Таким чином, можемо зробити висновок, що існують чисельні методи оцінки ефективності управління маркетинговою діяльністю підприємства, проте, на нашу думку, доцільно погодитися з тими авторами, які умовно

розділяють такі методи на якісні, кількісні, соціологічні та інформаційні (табл. 1.6).

Таблиця 1.6.

Методи оцінки ефективності управління маркетинговою діяльністю підприємства [9, с. 197; 20, с. 136; 21, с. 187; 22, с. 145]

Методи оцінки	Сутність методів
Якісні	Передбачають використання маркетингового аудиту (здійснюється аналіз цілей, стратегій та результатів діяльності підприємства для виявлення проблем, щоб покращити маркетингову діяльність та розробити ефективний маркетинговий план)
Кількісні	Порівняння витрат на маркетинг з отриманим валовим прибутком, та витрат на рекламу з обсягом продажу. Кількісні методи оцінки ефективності маркетингової діяльності характеризують фінансові результати діяльності підприємства
Інформаційні	Передбачають використання спеціальних комп'ютерних програм («Marketing Expert», «Clientele», «Fin Expert маркетинг», «БЕСТ-маркетинг» та інші), а також застосовуються різні методики аналізу, такі, як GAP-аналіз, SWOT-аналіз, STEP-аналіз, метод «4P» та ін.
Соціологічні	Проведення маркетингових досліджень; опитування керівників, спеціалістів з планування та маркетингу, щодо стану системи маркетингової діяльності на підприємстві; оцінка маркетингових комунікацій, а саме ефективність реклами, PR; аналіз стимулювання збуту та персонального продажу

Важливим методичним аспектом здійснення аналізу ефективності управління маркетинговою діяльністю підприємства є розробка алгоритму його проведення, який, як правило, включає в себе 4 етапи (рис. 1.6).

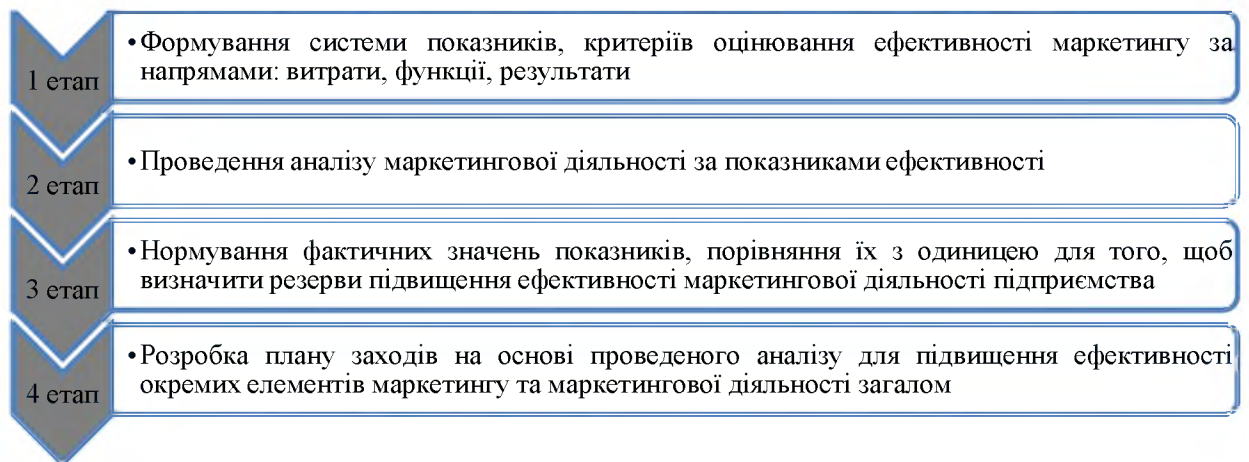


Рис. 1.6. Етапи розробки алгоритму аналізу ефективності управління маркетинговою діяльністю підприємства [3, с. 314; 23, с. 48]

Як цілком слушно зазначає Лукан О. М., єдиного підходу і загальної методології оцінки ефективності управління маркетинговою діяльністю

підприємства немає. Більшість практиків стверджують, що ефект маркетингової діяльності полягає у зростанні обсягів продажів і збільшення прибутку, проте на кінцеві результати однаково впливають, крім маркетингу, й інші складові потенціалу підприємства: менеджмент, кадри, виробничі сили (обладнання, технологія), фінансовий потенціал, тому така оцінка, на думку Лукан О. М., занадто спрощена і необ'єктивна [23, с. 44].

На нашу думку, оцінювання ефективності управління маркетинговою діяльністю підприємства необхідно здійснювати шляхом моніторингу маркетингових показників, доцільність яких у своїх публікаціях обґрунтовують окремі вітчизняні автори (Додаток Б).

Вважаємо доцільним погодитись з позицією Жидок В. В. щодо того, що доцільним є застосування кількох різних методик одночасно, що дозволить найбільш повно оцінити маркетингову діяльність організації, виявити помилки, загрози, потенційні можливості тощо [29, с. 26].

Таким чином, проведене дослідження щодо проблематики визначення методики оцінювання управління маркетинговою діяльністю дало змогу виявити систему показників, що, на наш погляд, найповніше охоплюють процес управління маркетинговою діяльністю з точки зору визначення ефективності таких складових, як стратегічне управління маркетинговою діяльністю, функціонування маркетингової служби, реалізації маркетингових програм, функціонування маркетингової інформаційної системи тощо.

Рекомендовану методику оцінювання ефективності управління маркетинговою діяльністю підприємств на основі системи показників за зазначеними чотирма напрямками можуть на практиці застосовувати керівники маркетингової служби підприємств для формування маркетингової стратегії та управління підприємствами. Результати здійснення комплексного оцінювання на постійній основі дадуть змогу приймати правильні управлінські рішення щодо підвищення ефективності та якості маркетингової діяльності та підприємства загалом.

РОЗДІЛ 2

ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ПРАТ «МОНДЕЛІС УКРАЇНА»

2.1. Конкурентні позиції підприємства ПРАТ «МОНДЕЛІС УКРАЇНА» на ринку кондитерських виробів

Характеризуючи особливості діяльності Mondelez International на ринку нашої держави, слід зазначити, що ця глобальна компанія є одним з найбільших у світі виробників снєків, шоколадної продукції, печива, цукерок, жувальної гумки, і є відомою завдяки глобальним та локальним брендам, таким як: печиво Oreo, belVita, LU, шоколад Milka, Toblerone, Cadbury Dairy Milk, льодяники Halls, Sour Patch Kids, а також жувальна гумка Dirol та Trident [30].

Український підрозділ «Монделіс Україна» включає в себе дві компанії:

- ПрАТ «Монделіс Україна», яке є одним із найбільших інвесторів в харчову галузь України та представлене такими брендами, як Milka, «Корона», Oreo, «Ведмедик «Барні», TUC, Belvita, Dirol, Halls. Компанія працює в Україні з 1994 року і за цей період інвестувала у розвиток бізнесу понад 200 млн. дол. США, налагодивши власні виробничі потужності в місті Тростянець Сумської області [30];
- ТОВ «Чіпси Люкс», яке здійснює виробництво картопляних чіпсів під брендом «Люкс» та виробничі потужності якої розташовані в селі Старі Петрівці Вишгородського району Київської області (ТОВ «Чіпси Люкс» є дочірнім підприємством ПрАТ «Монделіс Україна» із часткою володіння 100% станом на 31 грудня 2021 року) [31].

Станом на 31 грудня 2021 року єдиним акціонером ПрАТ «Монделіс Україна» є Mondelez Nederland Services B.V. (Нідерланди), що веде свою

діяльність у сегменті виробництва снеків Mondelez International Inc, яка є кінцевою материнською компанією.

Український підрозділ «Монделіс Україна» здійснює діяльність в Україні відповідно до видів економічної діяльності, наведених у табл. 2.1.

Таблиця 2.1.

Види економічної діяльності «Монделіс Україна» відповідно до КВЕД [31]

Код КВЕД	Вид діяльності
ПрАТ «Монделіс Україна»	
Код КВЕД 10.82 (основний вид діяльності)	Виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів
Код КВЕД 10.72	Виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошnianих кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання
Код КВЕД 46.36	Оптова торгівля цукром, шоколадом і кондитерськими виробами
Код КВЕД 46.38	Оптова торгівля іншими продуктами харчування, у тому числі рибою, ракоподібними та молюсками
ТОВ «Чіпси Люкс»	
Код КВЕД 10.31	Перероблення та консервування картоплі (основний вид діяльності)
Код КВЕД 46.37	Оптова торгівля какао, чаєм та прянощами
Код КВЕД 46.21	Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин
Код КВЕД 46.75	Оптова торгівля хімічними продуктами
Код КВЕД 36.00	Забір, очищення та постачання води

Як свідчать дані табл. 2.1, основна діяльність ПрАТ «Монделіс Україна» полягає у виробництві снеків (шоколаду, печива, бісквітів, жувальної гумки та льодяників). Компанія здійснює дистрибуцію як власних продуктів, так і продуктів, вироблених іншими компаніями глобальної Mondelez International, на ринку України. Також Компанія експортує деякі продукти, вироблені як в Україні (на Тростянецькій кондитерській фабриці та Вишгородський чипсовій), так і за кордоном. Основна діяльність дочірнього підприємства – ТОВ «Чіпси Люкс» – полягає у виробництві картопляних чіпсів та солоних снеків: це підприємство здійснює дистрибуцію власних продуктів під торговими марками «Люкс» на ринку України й за кордоном через пов'язану особу ПрАТ «Монделіс Україна», а також самостійно експортує напівфабрикати до Литви [31].

Таким чином, «Монделіс Україна» оперує на трьох різних сегментах вітчизняного ринку харчових продуктів (табл. 2.2).

Таблиця 2.2.

Загальна характеристика сегментів ринку, на яких оперує «Монделіс Україна», та основних конкурентів [31; 33-37]

Структурний підрозділ «Монделіс Україна»	Сегмент ринку	Основні конкуренти
ПрАТ «Монделіс Україна»	Печиво, паковані шоколадні вироби	Основними конкурентами в сегменті солодкого печива є Рошен, Конті, Ярич, а в сегменті пакованого шоколаду – компанії, що входять до груп Roshen, Nestle, Pepsi, Mars
ТОВ «Чіпси Люкс»	Картопляні чіпси	Основними конкурентами є група компаній Pepsi, що здійснюють виробництво картопляних чіпсів під маркою «Lays»

Відповідно до даних табл. 2.2, основними конкурентами ПрАТ «Монделіс Україна» на ринку України є компанії, що входять до складу груп Roshen, Nestle, Pepsi та Mars, в той час як найбільш вагомим конкурентом ТОВ «Чіпси Люкс» є «PepsiCo Україна», яка виробляє картопляні чіпси під маркою «Lays».

Варто зауважити, що «Монделіс Україна», як структурна одиниця глобальної корпорації Mondelēz International, ставить на меті виробництво високоякісних снєків з одночасним урахуванням проблематики сталого розвитку і збереження довкілля [32]. Так, ТОВ «Чіпси Люкс» для виробництва чіпсів бренду «Люкс» використовує лише українську картоплю з Тернопільської, Житомирської, Вінницької, Київської, Чернігівської, Львівської, Херсонської, Хмельницької, Волинської, Сумської, Черкаської областей. При цьому процес вирощування картоплі повністю контролюють фахівці-агрономи компанії, а для смаження чіпсів компанія використовує лише рідку фракцію пальмового олеїну. І це лише кілька фактів про те, як компанія дбає про найвищу якість та безпеку своєї продукції [33].

Доцільно наголосити, що ринок картопляних чіпсів, порівняно з іншими ринками снєків, на яких оперує «Монделіс Україна», є найменш конкурентним, і на ньому частка трьох основних гравців складає близько 80%, в той час як частка ТОВ «Чіпси Люкс» складає близько 20% [35]. Ринок

печива, на якому оперує компанія, складається з сегментів солодкого печива (цей сегмент є найбільш конкурентним), солоних крекерів та бісквітних тістечок: ці сегменти у 2021 році розподілялися у пропорції 69% - солодке печиво, 12% - крекери, 19% - бісквітні тістечка. При цьому частка досліджуваного підприємства в кожному сегменті відрізняється та сумарно складала близько 26% у 2021 році [31; 36].

Ринок пакованих шоколадних виробів, на якому оперує компанія, складається з сегментів плиткового шоколаду (цей сегмент є найбільш конкурентним), коробкових цукерок, шоколадних батончиків та фігурних виробів. Сегменти розподіляються у пропорції 44% - плитковий шоколад, 25% - батончики, 19% - шоколад у коробках, 8% - фігурні вироби. При цьому частка «Монделіс Україна» у 2021 році складала 34% в сегменті плиткового шоколаду, 3% в батончиках та 4% в коробкових цукерках, та у 5% фігурних виробах [31; 36]. Що стосується особливостей фінансово-господарської діяльності «Монделіс Україна», то необхідно підкреслити, що і для ПрАТ «Монделіс Україна», і ТОВ «Чіпси Люкс» впродовж 2019-2021 рр. характерним було скорочення обсягів прибутку від операційної діяльності (табл. 2.3).

Таблиця 2.3.

Окремі показники господарської діяльності «Монделіс Україна» за 2019-2021 рр., тис. грн. [31; 33-37]

Показник	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2021/ 2019, %
ПрАТ «Монделіс Україна»				
Дохід від реалізації товарів, робіт, послуг	6045836	7229422	8506944	141%
Собівартість реалізованих товарів, робіт, послуг	-4879849	-5946816	-7292108	149%
Інші операційні доходи	122002	38790	68495	56%
Адміністративні витрати	-262153	-248320	-275893	105%
Витрати на збут	-347498	-289606	-448239	129%
Інші операційні витрати	-17826	-144151	-21398	120%
Фінансовий результат від операційної діяльності	660512	639319	537801	81%
ТОВ «Чіпси Люкс»				
Дохід від реалізації товарів, робіт, послуг	602208	588410	708813	118%

Собівартість реалізованих товарів, робіт, послуг	-552502	-543101	-690659	125%
Інші операційні доходи	23757	10988	10867	46%
Адміністративні витрати	-247	-269	-318	129%
Витрати на збут	-6310	-5041	-5407	86%
Інші операційні витрати	-521	-7417	-264	51%
Фінансовий результат від операційної діяльності	66385	43570	23032	35%

Як свідчать дані табл. 2.3, за період 2019-2021 рр. відбулося зростання обсягів доходу від продажу виробленої продукції ТОВ «Чіпси Люкс» на 18% з одночасним зростанням собівартості виробництва на 25%. Таке випереджаюче збільшення собівартості реалізованої продукції було спричинено підвищенням закупівельних цін на сировину, пакування, енергоносіїв та збільшенням витрат на оплату праці. Слід також зазначити, що за досліджуваний період ТОВ «Чіпси Люкс» скоротило всі види витрат за винятком адміністративних: збільшення обсягів останніх на 29% було пов'язано зі збільшення вартості банківських послуг [35].

Що ж стосується показників діяльності ПрАТ «Монделіс Україна», то необхідно зауважити, що зростання показників доходу від реалізації продукції на 41% протягом 2019-2021 років обумовлене збільшенням обсягів реалізованої продукції як на території України, так і на зовнішніх ринках. При цьому збільшення собівартості реалізованої продукції на 49% у 2021 році порівняно з 2019 роком також відбулося внаслідок підвищення закупівельних цін на сировину, енергоносії, а також збільшенням витрат на оплату праці. Збільшення величини адміністративних і збутових витрат за період 2019-2021 рр. було обумовлене плановим підвищенням заробітної плати працівників компанії та зростанням витрат на комунальні послуги [31; 36].

Необхідно підкреслити, що «Монделіс Україна» має розвинену систему дистрибуції в усіх сегментах снєків та каналах сучасної й традиційної торгівлі за рахунок розгалуженої мережі дистриб'юторів і співпраці з найбільшими торговельними мережами. При цьому «Монделіс Україна» на ринку України здійснює дистрибуцію як власних продуктів, так і

продуктів, вироблених іншими компаніями Mondelez International. Таким чином, компанія реалізує свою продукцію в Україні місцевим дистриб'юторам та ключовим клієнтам (великим українським роздрібним мережам), а також проводить експортні операції до декількох країн світу.

На нашу думку, з метою забезпечення оцінки конкурентних позицій «Монделіс Україна» і класифікації його конкурентів по займаній ними позиції на ринку кондитерських виробів в Україні доцільно використати такий інструмент, як побудова конкурентної карти ринку. У Додатку В наведено показники, розрахунки яких необхідні для побудови конкурентної карти.

Фінансове становище підприємства та його конкурентів, а також розподіл ринкових часток дозволяє виділити кілька стандартних положень фірми на ринку: лідер ринку (з максимальними значеннями часток), аутсайдер (що займає найскромніші позиції), а також деякі проміжні групи (сильна та слабка конкурентка позиція). Після розрахунку індикаторів конкурентного середовища ринку та ринкових часток підприємств будують конкурентну карту ринку (Додаток Д), яка дає змогу визначити положення підприємства на ринку.

Побудова такої карти дає можливість оцінити конкурентний статус фірм, визначити характерні риси і специфіку розвитку конкуренції і конкурентної ситуації на тому чи іншому ринку; визначити ступінь домінування фірм на ринку; встановити основних і найбільш серйозних конкурентів; визначити відносну конкурентну позицію фірми серед інших учасників ринку.

Таким чином, першочерговими кроками на шляху здійснення аналізу конкурентних позицій досліджуваного підприємства є аналіз і оцінка розміру й динаміки ринкових часток фірм-конкурентів, виявлення чинників і показників динаміки ринкової частки ПрАТ «Монделіс Україна», групування фірм-основних гравців на ринку, а також розрахунок середньої ринкової частки для кожної групи.

Огляд вітчизняних джерел дає змогу дійти до висновку, що всього на ринку України до початку повномасштабних бойових дій функціонувало близько 800 підприємств-виробників кондитерської продукції [39, с. 399; 40], проте даних щодо кількості гравців на ринку станом на даний момент у вільному доступі немає. На нашу думку, оцінюючи кількість гравців на ринку кондитерських виробів України для побудови конкурентної карти ринку, необхідно враховувати лише ті підприємства, які входять до складу Асоціації «УКРКОНДПРОМ», відомої також як «Об'єднання виробників кондитерської, харчоконцентратної та крохмалопаточкової галузей України». Всього до складу Асоціації «УКРКОНДПРОМ» входить 27 підприємств, включно з ПрАТ «Монделіс Україна», і ці 27 підприємств є в тій чи іншій мірі потужними виробниками.

Відповідно до методики, зазначеної у Додатку В, для визначення кількості фірм зі слабкою та сильною конкурентною позиціями необхідно розрахувати середню ринкову частку фірми на релевантному ринку. В нашому випадку, цей показник складає:

$$S_m = 1/N = 1/27 = 0,037, \text{ або ж (закруглено) } 4\%.$$

В даній роботі вважаємо за доцільне здійснити порівняльний аналіз конкурентних позицій ПрАТ «Монделіс Україна» з такими компаніями, як Roshen, Nestle, та Mars, які, як раніше зазначалося, є основними конкурентами досліджуваного підприємства на ринку України. З метою здійснення відповідних розрахунків і побудови конкурентної карти ринку Nestle, Mars, а також ПрАТ «Монделіс Україна» рахуватимуться як фірми із сильною конкурентною позицією, в той час як Roshen і решта підприємств – фірмами зі слабкою конкурентною позицією (розрахунки щодо Roshen будуть здійснюватися для наглядності, з метою порівняння з іншими потужними конкурентами аналізованого підприємства).

Таблиця 2.4.

Порівняння обсягів продажів кондитерської продукції ПрАТ «Монделіс Україна» з Roshen, Nestle, та Mars за 2019-2021 рр. [42-50]

Показник	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2021/ 2019, %
Сукупний обсяг продажів кондитерської продукції в Україні, млн. грн.	22472,0	22132,9	28938,5	129%
Обсяг продажів кондитерської продукції ПрАТ «Монделіс Україна», млн. грн.	6045,836	7229,422	8506,944	141%
Обсяг продажів кондитерської продукції Roshen, млн. грн.	470,093	638,817	979,286	208%
Обсяг продажів кондитерської продукції Nestle, млн. грн.	9417,675	9503,628	11054,720	117%
Обсяг продажів кондитерської продукції Mars, млн. грн.	3326,137	3266,743	3770,973	113%
Частка ПрАТ «Монделіс Україна» на ринку України	27%	33%	29%	-
Частка Roshen на ринку України	2%	3%	3%	-
Частка Nestle на ринку України	42%	43%	38%	-
Частка Mars на ринку України	15%	15%	13%	-

Як свідчать дані табл. 2.4, за період 2019-2021 рр. обсяг продажів виробленої кондитерської продукції на ринку України зріс з 22,4 до 28,9 млрд. грн. (на 29%). При цьому на 41% зріс обсяг продажів продукції ПрАТ «Монделіс Україна», на 17% збільшився продаж продукції Nestle, на 13% - продукції Mars, а обсяги продажу продукції Roshen зросли більш як вдвічі. Разом з тим, за досліджуваний період частка ПрАТ «Монделіс Україна» на ринку кондитерських виробів України зросла з 27% до 29%, Roshen – з 2% до 3%, в той час як частка Nestle знизилась з 42% до 38%, а частка Mars скоротилась з 15% до 13%. Зауважимо при цьому, що компанію Roshen необхідно віднести до фірм зі слабкою ринковою часткою, оскільки протягом 2019-2021 рр. показник ринкової частки фірми складав 2-3%, і не перевищував 4%.

Здійснимо розрахунки, необхідні для побудови конкурентної карти ринку, результати відобразимо у табл. 2.5.

Таблиця 2.5.

Розрахунок ринкових часток ПрАТ «Монделіс Україна», Roshen, Nestle, та Mars за 2019-2021 pp. [42-50]

Показник	ПрАТ «Монделіс Україна»	Roshen	Nestle	Mars
Ринкова частка фірми на початок аналізованого періоду, S	27%	2%	42%	15%
Ринкова частка фірми на кінець аналізованого періоду, S'	29%	3%	38%	13%
Середня ринкова частка фірми на релевантному ринку, S_m	4%			
Середня ринкова частка фірм із слабкою конкурентною позицією, S_{m1}	0,7%			
Середня ринкова частка фірм із сильною конкурентною позицією, S_{m2}	28,0%			
Темп приросту частки ринку, T_s	41%	108%	17%	13%
Темп зростання ринку, T_t	29%			
Середньоквадратичне відхилення ринкових часток фірм із слабкою конкурентною позицією, σ_1	312,3%			
Середньоквадратичне відхилення ринкових часток фірм із сильною конкурентною позицією, σ_2	32,3%			
Середньоквадратичне відхилення темпів приросту ринкових часток фірм, σ_t	2,3%	15,2%	2,3%	3,1%

Показники, що були розраховані в табл. 2.5, є базисом для визначення стратегічних позицій підприємств на конкурентній карті ринку.

Конкурентна карта дає змогу виявити баланс сил на світовому ринку роздрібних продажів, визначити стратегічні напрями розвитку досліджуваного підприємства, оцінити позиції конкуруючих підприємств, розкрити природу походження проблем конкурентоздатності аналізованого підприємства, надати пропозиції стосовно вдосконалення існуючої конкурентної стратегії компанії і т.д.

Використовуючи методику, наведену в Додатку Д, виявимо позиції ПрАТ «Монделіс Україна», Roshen, Nestle, та Mars на вітчизняному ринку кондитерської продукції (табл. 2.6).

Таблиця 2.6.

Сегментування ПрАТ «Монделіс Україна», Roshen, Nestle, та Mars відповідно до конкурентної карти ринку [42-50]

Назва підприємства	Класифікація за розміром ринкової частки та темпом її зростання
ПрАТ «Монделіс Україна»	лідер, швидке покращення конкурентної позиції
Roshen	слабка конкурента позиція, швидке покращення конкурентної позиції
Nestle	лідер, швидке погіршення конкурентної позиції
Mars	лідер, швидке погіршення конкурентної позиції

Як свідчать дані табл. 2.6, ПрАТ «Монделіс Україна» займає найкращу позицію на конкурентній карті ринку, що характеризує підприємство як фірму-лідера зі швидким покращенням конкурентної позиції на ринку. Зазначимо при цьому, що сегментування компаній, наведене у табл. 2.6, було здійснено умовно, оскільки жодна з аналізованих компаній-конкурентів, так само як і ПрАТ «Монделіс Україна», не відповідають у повній мірі критеріям, наведеним у Додатку Д, тому цим компаніям було присвоєно класифікацію, максимально наближену до вимог, наведених у Додатку Д.

Таким чином, досліджуване підприємство, порівняно з трьома його основними конкурентами (Roshen, Nestle, та Mars) має найпотужнішу конкурентну позицію на конкурентній карті ринку, в той час як Nestle і Mars мають тяж лідерські, проте дещо гірші позиції. Roshen же має слабку конкурентну позицію, проте це було виявлено ще до сегментації відповідно до вимог побудови конкурентної карти ринку.

При цьому для ПрАТ «Монделіс Україна», а також Nestle і Mars, які лідирують за показником ринкової частки, основними векторами конкурентної боротьби мають стати:

- збільшення тиску на конкурентів шляхом активного вкладання ресурсів у інновації;

- утримання досягнутої позиції завдяки підтримці існуючого рівня прибутковості, вдосконалення сервісу, проведення більш гнучкої цінової політики тощо.

2.2. Оцінка ефективності управління маркетинговою діяльністю ПРАТ «МОНДЕЛІС УКРАЇНА»

Характеризуючи особливості управління маркетингом групи компаній «Монделіс Україна», підкреслимо, що управління маркетинговою діяльністю досліджуваного підприємства здійснює департамент маркетингу, який включає в себе 3 відділи (рис. 2.1).

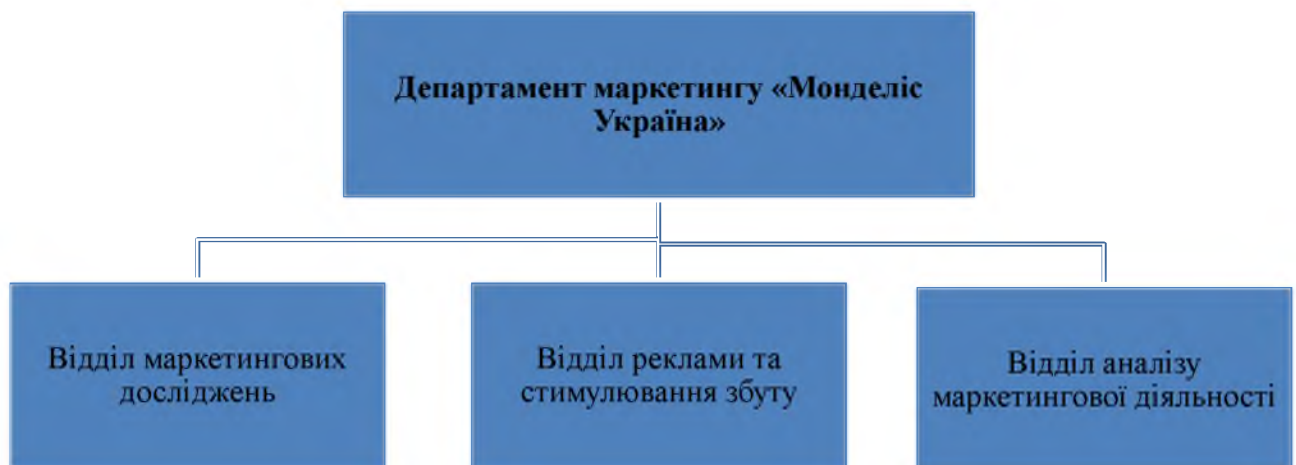


Рис. 2.1 – Структура департаменту маркетингу «Монделіс Україна»
[Авторська розробка]

Надамо коротку характеристику функціональних обов'язків співробітників департаменту маркетингу «Монделіс Україна». Так, найбільша кількість працівників департаменту сконцентрована у відділі реклами та стимулювання збуту продукції (табл. 2.7).

Таблиця 2.7.

Функціональні обов'язки співробітників департаменту маркетингу
«Монделіс Україна» [Авторська розробка]

Посада	Відділ, де працює співробітник	Функціональні обов'язки
Начальник департаменту	Відділ аналізу маркетингової діяльності	Здійснює стратегічне планування розвитку маркетингової діяльності групи компаній і відповідальний за всі маркетингові заходи. Також здійснює управління департаментом маркетингу і дотримання плану маркетингу
Таргетолог/SMM-спеціаліст	Відділ реклами та стимулювання збуту	Робота з соціальними мережами
Фахівець з контекстної реклами	Відділ реклами та стимулювання збуту	Залучення цільового трафіку на веб-сторінку підприємства, підвищення її популярності серед інтернет-користувачів
Копірайтер	Відділ реклами та стимулювання збуту	Наповнення веб-сторінки підприємства, написання текстів які спонукають потенційних споживачів придбати продукцію
SEO-спеціаліст	Відділ реклами та стимулювання збуту	Просування в пошукових системах, що в першу чергу полягає у зовнішній та внутрішній оптимізації веб-сторінки підприємства
Дизайнер	Відділ реклами та стимулювання збуту	Оформлення графічного матеріалу сайту, соціальних мереж, прайс-листів, візиток, комерційних пропозицій тощо
Менеджер з реклами	Відділ реклами та стимулювання збуту	Ведення переговорів з виробниками рекламних послуг та матеріалів, складання технічних завдань для дизайнерів, управління процесом публікації рекламних матеріалів в засобах масової інформації, підписання відповідних договорів, складання звітів тощо
Продукт-менеджер	Відділ маркетингових досліджень	Формування асортименту продукції, розробка цінової й виробничої стратегій, розробка пропозицій щодо виведення на ринок нових видів продукції
Аналітик	Відділ маркетингових досліджень	Проведення ринкових досліджень, зокрема, досліджень споживачів продукції, здійснення моніторингу діяльності конкурентів тощо

Відповідно до даних, наведених у табл. 2.7, начальник департаменту маркетингу «Монделіс Україна» відповідно до штатного розпису закріплений за відділом аналізу маркетингової діяльності, і є єдиним працівником цього відділу. В межах своїх обов'язків і повноважень начальник департаменту маркетингу «Монделіс Україна» відповідає за всі маркетингові заходи, передбачені планом маркетингу групи компаній, розробляє стратегічний

маркетинговий план, а також здійснює аналіз та оцінку результативності маркетингових заходів та маркетингової діяльності «Монделіс Україна».

До складу відділу маркетингу досліджуваного підприємства входять два співробітника – аналітик, який відповідає за проведення досліджень на ринку снеків і кондитерської продукції, а також продукт-менеджер, який здійснює розробку стратегій виробництва і ціноутворення, вносить пропозиції щодо виводу на ринок нових видів продукції, а також відповідає за формування асортименту вироблюваної продукції.

Водночас, відділ реклами та стимулювання збуту продукції «Монделіс Україна» є найбільш чисельним за кількістю співробітників, і нараховує 6 позицій працівників – до складу цього відділу входять менеджер з реклами, дизайнер, копірайтер, SEO-спеціаліст, фахівець з контекстної реклами, таргетолог/SMM-спеціаліст. На співробітників цього відділу покладено одну з найбільш значимих функцій департаменту маркетингу – просування на ринку та стимулювання збуту виробленої продукції досліджуваного підприємства, і доволі вагому роль в цьому процесі відіграє саме просування в мережі Інтернет, про що свідчить наявність таких посад, як таргетолог/SMM-спеціаліст, SEO-спеціаліст, копірайтер, фахівець з контекстної реклами. Саме від ефективної діяльності цих фахівців залежить досягнення кінцевої мети діяльності «Монделіс Україна», яке полягає у формуванні прихильності та лояльності споживачів до бренду компанії, а також збільшенні обсягів продажу виробленої продукції на ринку України.

Характеризуючи особливості організації маркетингово-збутової діяльності «Монделіс Україна», слід зазначити, що до початку повномасштабних бойових дій на території України підприємство здійснювало активну комунікацію в мережі Інтернет. Зауважимо при цьому, що в цілому товарний асортимент досліджуваного підприємства на ринку України є доволі широким (табл. 2.8), що ставило підприємство перед викликами розробки абсолютно різних за змістом, проте водночас дієвих рекламних кампаній щодо просування продукції на ринку України.

Таблиця 2.8.

Ширина та глибина асортименту продукції «Монделіс Україна» на ринку України [Авторська розробка]

Ширина	Шоколад у плитках, шоколадні цукерки	Солодке печиво	Бісквіти	Солоні крекери	Жвальні гумки	Льодяники	Чіпси картопляні
Глибина	Milka	Oreo	«Барні»	TUC	Dirol	Halls	«Люкс»
	«Корона»	Belvita					

Необхідно також підкреслити, що, крім реклами в мережі Інтернет, для просування продукції на ринку нашої країни «Монделіс Україна» використовує такі канали реклами, як відеоролики на телебаченні, зовнішня реклама та інші канали, проте за підсумками 2022 року обсяги видатків на рекламу продукції досліджуваного підприємства в мережі Інтернет були одними з найбільших порівняно з видатками на інші канали реклами (рис. 2.2).

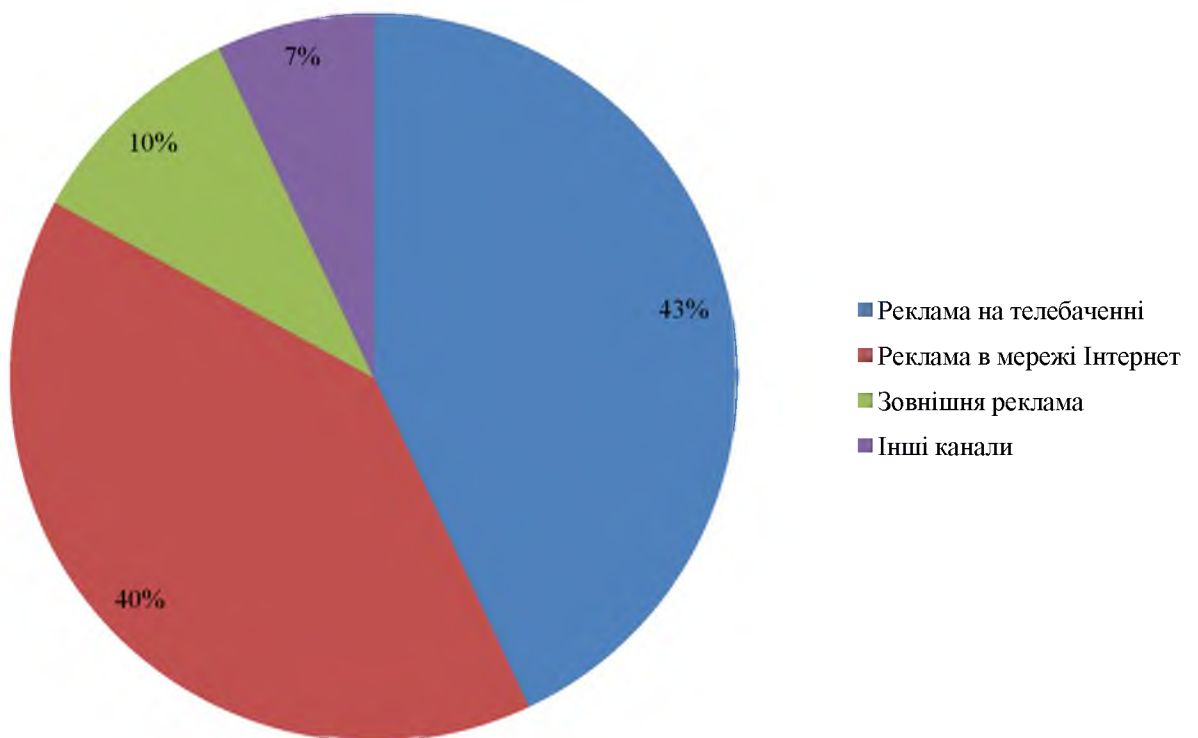


Рис. 2.2 – Структура видатків на рекламу продукції «Монделіс Україна» у 2022 р, % [Авторська розробка]

Як свідчать дані, наведені на рис. 2.2, за підсумками 2022 року досліджуване підприємство витратило на рекламу в мережі Інтернет трохи менше ніж на рекламу на телебаченні – 40% на Інтернет-рекламу проти 43% на рекламу на ТБ, в той час як частка видатків на інші канали реклами була суттєво меншою і не перевищувала 10%.

Варто зауважити, що у попередні роки обсяги видатків «Монделіс Україна» на рекламу на телебаченні були найбільш вагомою статтею у структурі видатків на рекламу, проте з початком повномасштабної військової агресії Російської Федерації проти України наприкінці лютого 2022 року досліджуване підприємство було змушене змінити підходи до комунікаційної маркетингової діяльності, оскільки його виробничі потужності у Вишгороді та Тростянці зазнали суттєвої шкоди внаслідок бойових дій, а сумарні збитки оцінювалися у 143 млн. дол. США [51].

Розглянемо особливості організації рекламної діяльності «Монделіс Україна» в мережі Інтернет в розрізі різних видів вироблюваної продукції. Так, наприклад, особливістю рекламної діяльності щодо просування ТМ «Milka» є той факт, що фахівці департаменту маркетингу досліджуваного підприємства доволі ретельно підходять до планування і рекламних кампаній, що у свою чергу не тільки підтримує та покращує імідж фірми, а й призводить до збільшення попиту на її продукцію. Особливістю бренду є те, що цільова аудиторія – сім'ї з дітьми, закохані молоді пари, тому що реклама шоколаду Milka завжди закликає бути ніжніше один до одного. Рекламні кампанії в різних країнах однакові. Це пов'язано з тим, що реклама закликає до одвічних цінностей, які однакові для людей всіх національностей. З моменту своєї появи молочний шоколад Milka полубився мільйонам людей в різних країнах і міцно зміцнився на ринку завдяки постійному збільшенню асортименту, приємному смаку і грамотній рекламній політиці.

У 2016 році, в кризовий період, компанія «Монделіс Україна» запустила в Україні новий продукт – з'єднання молочного шоколаду «Milka» і солоного крекеру «TUC» або солодкого бісквіта «LU». Щоб залучити

якогого більше шоколадних гурманів, «Монделіс Україна» спочатку запустила рекламу на телебаченні з двома зворушливими роликами, які не могли не викликати посмішку у потенційних покупців. Відгукнулися соціальні мережі – була створена величезна кількість постів в Instagram і Facebook. Далі запустили зовнішню рекламу, щоб кожен споживач зміг відкрити для себе довгоочікувану новинку. Показавши і розповівши про новинку, запустили національну дегустацію. Згодом вона трансформувалася в міні-презентації. Таким чином, всього за два місяці було отримано більше мільйона корисних контактів. Компанія також постійно нагадувала про себе, знаходячи різні шляхи до сердець всіх покупців шоколаду – станції метро, білборди і т. д. Рекламні плакати були розміщені більше ніж на 250 площах, а також на 15 станціях метро з найбільшим трафіком у містах Київ та Харків [52, с. 96].

Наступним комунікаційним кроком стала активність у Facebook. Рішення було знайдено в організації спеціальних фотозон, де покупці молочного шоколаду змогли не тільки насолодитися новим смаком, але і відобразити приємні емоції і солодкі моменти. Щоб підкреслити креативне з'єднання смаків, використовувався один з об'єднавчих аксесуарів: великі окуляри, шарф і т. д. Щодня перші 50 пар, які постили фото в соціальну мережу з хештегом #milkasandwich, отримували плитку шоколаду в подарунок. Така комбінація викликала найтепліші і позитивні враження у учасників кампанії, якими вони із задоволенням ділилися з оточуючими, таким чином запускаючи ланцюгову реакцію ніжності і добра. Найцікавіше, що споживачам настільки сподобалося ділитися позитивом, що вони продовжували фотографуватися навіть по закінченню денного запасу подарункових шоколадних плиток. У висновку, найуспішніший запуск новинки від «Milka» на ринку України за період 2016-2018 рр. перевиконав план продажів на двозначні показники, а в точках з wow-брендингу продажу підвищилися на 225% [52, с. 97].

Слід зазначити, що на початку 2021 року «Монделіс Україна» запустила комунікаційну кампанію Milka "Tender tastes better" («Смачніше, коли ніжніше»), метою якої було зробити 2021 ніжним. Так, нова інтегрована комунікаційна кампанія міжнародного бренду Milka відображала роль ніжності у житті кожної людини і наголошувала на тому, як не просто часом у щоденній рутині виявляти добрі та справжні емоції [53]. Привнести позитивні емоції у життя можуть ніжні слова та вчинки, на які бренд мав на меті надихнути людей у нових рекламних роликах, діджитал-середовищі та PR-активаціях. Нова комунікаційна кампанія була розроблена командою WPP All-Stars Team та проводилася також у інших європейських країнах.

Варто наголосити, що після початку вторгнення Російської Федерації в Україну наприкінці лютого 2022 року «Монделіс Україна» тривалий час не розміщувала в мережі Інтернет жодного рекламного відео-контенту щодо бренду Milka, проте наприкінці 2022 року на YouTube-каналі ТМ «Milka» (@MilkaUkraine) з'явилися нові рекламні відео-ролики тривалістю 6 та 10 секунд (демо- і повна версія), сюжети яких натякали на піклування й турботу людей щодо один одного та щодо домашніх тварин під час війни. Так, наприклад, рекламний відеоролик з назвою «Шоколад Milka. До зустрічі вдома!» набрав у відео-хостингу YouTube 1 млн. переглядів, а відеоролики «Шоколад Milka. Ваші ніжні «Як ти?» - то любов», «Шоколад Milka. Разом попри все» і «Шоколад Milka. Тримаймося разом» набрали понад 1,3 млн. переглядів кожен, і це при тому, що кількість підписників каналу складає трохи більше 7 тис. осіб [54]. Відповідно, можемо зробити висновок, що «Монделіс Україна» продовжує фокусувати увагу на розвитку бренду ТМ «Milka» таким чином, щоб він був здатен взаємодіяти зі споживачами на емоційному рівні.

На нашу думку, фахівці департаменту маркетингу «Монделіс Україна» підійшли більш креативно до створення рекламного контенту під час роботи над відеороликами для реклами картопляних чіпсів «Люкс»: на YouTube-каналі цього бренду (@LyuksChips), який має лише 4,7 тисяч

підписників, наприкінці 2022 року було розміщено рекламні відео, зроблені у жартівливій манері на тему споживання картопляних чіпсів в умовах так званих енергетичних «блекаутів» в нашій країні. Так, попри значні незручності для населення та бізнесу, обумовлені тривалими відключеннями електроенергії в Україні внаслідок ракетних обстрілів енергетичної інфраструктури з боку країни-агресора, розробники рекламних відеороликів для картопляних чіпсів «Люкс» змогли зробити їх доволі оригінальними попри мінімалістичний дизайн та відеоряд: наприкінці грудня 2022 року на YouTube-каналі «чіпси Люкс» було розміщено три відео, кожне з яких мало назву «У будь-якій незрозумілій ситуації хрумти чипсами Люкс» (особа, відповідальна за розміщення контенту, допустила дві граматичні помилки у назві цих відео), і кожне з яких триває 6 секунд. Зокрема, у цих відеороликах було здійснено наступні заклики до населення:

- «Сів павербенк? Зарядись павербеконом» (для чіпсів зі смаком бекону);
- «Немає води? Нашим крабам вона не треба» (для чіпсів зі смаком краба);
- «Вимкнули світло? Йди на хрумкіт» (для чіпсів зі смаком сметани та цибулі) [55].

Разом з тим, наголосимо, що на YouTube-каналі «чіпси Люкс» ці відео набрали доволі незначну кількість переглядів (від 2,5 до 4 тис. переглядів), що свідчить про значно меншу зацікавленість у цьому виді продукції порівняно з відеорекламою шоколадних виробів ТМ «Milka». На нашу думку, це свідчить також і про певне запізнення з публікацією відеороликів про чіпси «Люкс»: їх розмістили на YouTube-каналі «чіпси Люкс» наприкінці грудня 2022 року, а «блекаути» та перебої з постачанням електроенергії і води почалися ще в середині жовтня. Ймовірно, задумка маркетологів полягала у тому, щоб розмістити рекламу перед новорічними святами і таким чином збільшити лояльність до бренду та наростити обсяги продажів перед вихідними та святковими днями, проте у випадку з відеорекламою

шоколадних виробів ТМ «Milka» це була більш вдала ідея (розміщення реклами шоколаду Milka і картопляних чіпсів «Люкс» у YouTube відбулось майже одночасно). Наостанок додамо, що, як і у випадку з відеорекламою шоколадних виробів ТМ «Milka», «передноворічні» рекламні відео про споживання чіпсів в умовах «блекауту» - це перший рекламний відео-контент, розміщений у YouTube з моменту повномасштабного вторгнення Російської Федерації на територію нашої країни.

Проте, з нашої точки зору, значно більш ефективною рекламою чіпсів «Люкс» стали фото та відео з українським військовим Ігорем Фльорком, який під час боїв проти російських окупантів на околицях Попасної попав у кадр відео-оператора, тримаючи в руках пачку чіпсів «Люкс» на фоні реактивної системи залпового вогню «Град» (в кадрі чітко видно, як ця система здійснювала залп в бік ворожих позицій). Сам Ігор Фльорко прокоментував цей епізод таким чином: «Це було одним із відео, яке ми знімаємо десятками. Спочатку записували для свого архіву, потім зрозуміли, що дуже корисно викладати у соцмережі для того, щоб підтримувати бойовий дух цивільних, показувати, як круто працює наша артилерія. Ми як військові розуміємо, що можемо зробити великий внесок і в інформаційну війну» [56].

Ігор розповів, що на відео з чіпсами була бойова стрілянина – українські захисники працювали по ворожих позиціях: «Коли я їв чіпси, я показав, наскільки нам байдужі ситуації, коли вбиваємо ворога, показав, наскільки ми сильні. Відео було зроблено на околицях Попасної. До речі, можу сказати, що мене тішить те, що велика увага до фото була з-за кордону. Люди попросили робити якнайбільше таких кадрів – до цього ніхто не бачив, яка крута і потужна українська артилерія» [56].

Після такої потужної реклами представники досліджуваного підприємства зв'язалися з героєм, який під час розмови з ними жартома запропонував їм, щоб вони купили прилад нічного бачення. Представники компанії-виробника подякували Ігорю, проте відмовили в його проханні (аргументували відмову тим, що «зараз відновлюють свою роботу після

обстрілів і поки що не мають можливості»), хоча і запросили героя відвідати їх виробничі потужності [56].

Повертаючись до питання розміщення фахівцями-маркетологами «Монделіс Україна» відео-контенту рекламного характеру у мережі YouTube, слід підкреслити, що крім чіпсів «Люкс» та ТМ «Milka», фахівці департаменту маркетингу аналізованого підприємства створили також офіційні YouTube-канали для печива BelVita (@belvita.5219, має лише 872 підписників), для шоколаду «Корона» (@KoronaUA, має лише 2,51 тисячі підписників), для льодяників Halls (@hallsukraine8628, має лише 1,71 тисячі підписників), для печива TUC (@tuctut, має лише 1,96 тисяч підписників), для бісквіта «Барні» (@barniukraine343, має 3,44 підписників) і для жувальної гумки Dirol (@DirolFun, має лише 4,57 тисячі підписників), в той час як для печива Oreo канали в цьому популярному відео-хостингу не створювалися. Що ж стосується створених каналів для зазначених брендів (BelVita, «Корона», Halls, TUC і Dirol), то на них було розміщено відеорекламу ще до повномасштабного вторгнення Російської Федерації в Україну – рік тому і давніше.

РОЗДІЛ 3

СТРАТЕГІЧНІ АСПЕКТИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПРАТ «МОНДЕЛІС УКРАЇНА»

3.1. Розробка стратегії управління товарною та ціновою маркетинговою політикою підприємства

Пропонуючи напрями розробки стратегії управління товарною та ціновою маркетинговою політикою підприємства, зазначимо, що формування оптимальної структури асортименту товарів «Монделіс Україна» передбачає управління ним, враховуючи вплив низки чинників. До загальних факторів, які впливають на формування товарного асортименту, можна віднести споживчий попит та специфіку організації виробництва продукції. В якості специфічних факторів можемо виділити розмір та тип підприємства, наявну ресурсну і технічну базу, логістичні особливості тощо. Проте головним фактором, який має найбільш вагомий вплив на формування товарного асортименту, є попит. Цей чинник є набагато більш значимим, ніж умови й можливості виробництва і постачання сировини та готової продукції, наявність матеріально-технічної бази і складських площ підприємства.

У зв'язку з цим для групи компаній «Монделіс Україна» вкрай важливо проводити дослідження особливостей поведінки цільової аудиторії з метою правильного визначення напрямів вдосконалення товарної і цінової політики. Такі дослідження та відповідний аналіз необхідно здійснювати і комплексно, і окремо в розрізі кожної товарної групи, базуючись на інформації, отриманій від торговельних посередників, споживачів, постачальників сировини та результатів ринкових досліджень.

Характеризуючи особливості управління товарною маркетинговою політикою «Монделіс Україна», зазначимо, що товарний асортимент і номенклатура виробленої продукції досліджуваного підприємства вже

більше 5 років поспіль залишається незмінною, тому оцінити динаміку зміни значень коефіцієнтів глибини, ширини, гармонійності, насиченості асортименту та інших подібних показників ефективності асортименту фактично неможливо. Зазначимо також, що номенклатура виробленої продукції підприємства розрахована на різні категорії споживачів і різні цільові аудиторії – від дітей та підлітків (для яких спеціально розроблено печиво «Барні», а також інші види солодошів) до осіб середнього та похилого віку.

Проте, на нашу думку, для формування оптимальної структури асортименту продукції «Монделіс Україна» досліджуваному підприємству доцільно розглянути можливості освоєння випуску нового виду продукції – енергетичних батончиків, якими зараз волонтери намагаються активно забезпечувати захисників і оборонців нашої держави, які знаходяться на передових або прифронтових позиціях. Українські військові журналісти цілком справедливо підкреслюють, що їжа для українських воїнів, в першу чергу, має бути висококалорійною, довготривалого зберігання та містити набір вітамінів, тому енергетичні батончики потрібні для фронтовиків не менше, ніж консерви в жерстяній тарі, крупи, макарони, сало, олія, печиво, цукор, сухе та згущене молоко, горіхи, шоколад та інші види продовольства [57].

Якщо ж говорити про ємність ринку збуту енергетичних батончиків лише для військовослужбовців (не враховуючи спортсменів, туристів та інших споживачів цього виду продукції), то станом на 2022 рік лише чисельність Збройних сил України оцінювалася у приблизно 700 тис. осіб [58], значна частина яких не знаходиться на фронті, проте нашу країну також боронять бійці Національної Гвардії України, спецпризначенці Головного управління розвідки, Служби Безпеки України, Міністерства внутрішніх справ.

Точну чисельність захисників України, які знаходяться на передових позиціях і щодня потребують висококалорійних продуктів харчування,

встановити неможливо, оскільки це засекречена інформація, проте з нашої точки зору ця цифра може сягати 300 тис. осіб. Якщо виходити з цього припущення, то кожен борець на фронті потребує щонайменше один енергетичний батончик на добу, тобто 30 одиниць на місяць, відповідно орієнтовна максимальна ємність ринку може бути оцінена у 9 млн. одиниць такої продукції на місяць.

Необхідно також підкреслити, що на цьому ринку майже відсутня потужна конкуренція: такий вид продукції децентралізовано і неузгоджено між собою виробляють волонтери у різних куточках нашої держави у домашніх умовах, а єдиним підприємством, яке виробляє енергетичні батончики у промислових масштабах, є ТОВ «Вітео», точніше його виробничий підрозділ «ViteoHemp» в рамках волонтерського проекту «Нагодуй бійця» [59]. Проте слід зазначити, що ця компанія виробляє такі батончики лише з насіння конопель, і ще не запустило інші варіанти начинки для їх енергетичних батончиків.

Існують різні рецепти приготування енергетичних батончиків з використанням різних інгредієнтів, проте в роботі ми пропонуємо виробляти такі батончики не з конопляного насіння і фініків, як це робить ТОВ «Вітео», а з використанням іншого рецепту, який передбачає додавання чорносливу, арахісу, кураги, волоських горіхів, насіння соняшнику та інших інгредієнтів, які також є висококалорійними і мають високу енергетичну цінність [60]. Такий рецепт передбачає використання 100 грамів кураги, 100 грамів смаженого арахісу, 100 грамів чорносливу, 100 грамів чищених волоських горіхів, 100 грамів очищеного й обсмаженого насіння соняшнику, а також 500 грамів бджолиного соняшникового меду для виробництва 1 кілограму субстанції для енергетичних батончиків.

Калькуляція собівартості виробництва 1 кг пропонованого нового виду продукції «Монделіс Україна» - енергетичних батончиків з умовною назвою «Воїни світла» за вказаним рецептом – наведена у табл. 3.1.

Таблиця 3.1.

Вартість придбання сировини для виробництва 1 кг субстанції для енергетичних батончиків «Воїни світла» [61-66]

Стаття витрат	Вартість
Вартість 1 кг інгредієнтів (оптові ціни)	
Мед бджолиний соняшниковий	90 грн./кг.
Курага різана	145 грн./кг.
Смажений дроблений арахіс	116 грн./кг.
Чорнослив без кістки	100 грн./кг.
Волоські горіхи	80 грн./кг.
Очищене й обсмажене насіння соняшнику	42 грн./кг.
Вартість інгредієнтів для 1 кг субстанції	
Мед бджолиний соняшниковий	45 грн.
Курага різана	29 грн.
Смажений дроблений арахіс	23,2 грн.
Чорнослив без кістки	20 грн.
Волоські горіхи	16 грн.
Очищене й обсмажене насіння соняшнику	8,4 грн.
Вартість 1 кг. субстанції	141,6 грн.

Як свідчать дані, наведені у табл. 3.1, вартість лише інгредієнтів для виробництва 1 кг субстанції для енергетичних батончиків «Воїни світла» складатиме близько 141,6 грн., і якщо враховувати, що один батончик має важити 50 грамів, то витрати на сировину для приготування одного батончика складатимуть близько 7,0 гривень.

Зазначимо при цьому, що для розрахунку повної собівартості 1 батончика також слід враховувати низки інших статей видатків, зокрема: зарплатня виробничого адміністративного і іншого персоналу; плата за розробку дизайну обгортки; плата за реєстрацію продукту і логотипу; видатки на придбання матеріалів для виробництва обгортки; видатки на транспортування, розвантаження і зберігання сировини; видатки на електроенергію та інші види енергоносіїв та низка інших статей видатків, які доволі складно розрахувати в силу обмеженості відповідних даних та постійної зміни обсягів і структури таких видатків. Проте для зручності розрахунків ми припускаємо, що повна виробнича собівартість 1 батончика складатиме 10 грн., а підприємство при здійсненні ціноутворення

використовуватиме надбавку у розмірі 50% до повної виробничої собівартості. Таким чином, кінцева оптова ціна одного батончика складатиме 15 грн./шт. На нашу думку, така ціна є доволі конкурентною, оскільки, наприклад, роздрібна ціна тих же батончиків «Viteo Hemp» складає 32 грн./шт., тобто більш ніж вдвічі вищою за оптову ціну пропонованих батончиків «Воїни світла» [67-68].

Пропонуючи напрями розвитку стратегії товарної політики «Монделіс Україна», зазначимо, що, з нашої точки зору, досліджуваному підприємству доцільно використовувати такі стратегії розвитку товарного асортименту:

1. Стратегія збереження частки ринку («Share protecting») – збереження поточної частки ринку та обороту в умовах зростаючої конкуренції для вже існуючих брендів, оскільки вони є доволі відомими в Україні і вже досить давно існують на ринку.

2. Стратегії задоволення потреб покупців та підвищення іміджу компанії («Excitement creating» та «Image enhancing») – пропозиція нових товарів (енергетичних батончиків «Воїни світла»), що відповідають уподобанням споживачів, та, водночас, створення образу соціально-відповідальної компанії, яка підтримує українську армію.

3.2. Рекомендації щодо підвищення ефективності збутової та комунікаційної маркетингової політики підприємства

Пропонуючи стратегічні напрямки комунікацій підприємства в Інтернет-середовищі, слід зазначити, що, на нашу думку, доволі перспективним є використання у практиці організації рекламної діяльності «Монделіс Україна» в мережі Інтернет інструментів influence-маркетингу, який в даний час набирає значної популярності як канал просування та маркетингових комунікацій. У широкому розумінні під influence-

маркетингом розуміють просування продуктів чи послуг через лідерів думок та так званих «інфлюенсерів». Інфлюенсер в даному випадку – це не лише знаменитість, а і блогер, експерт у своїй справі, відома людина у певній сфері, яка активно веде соціальні мережі і яка має власну активну аудиторію.

Пропонуючи план та програму заходів з використання інструментів influence-маркетингу «Монделіс Україна», зауважимо, що, на нашу думку, досліджуваному підприємству слід фокусувати увагу на співробітництві з тревел-блогерами, оскільки снеки – це такий вид продукції, який часто використовується під час подорожей та тривалого перебування у дорозі. І хоча в сучасних реаліях галузь туризму переживає не найкращі часи, проте до початку військових дій на території України тревел-блогери були потужними інфлюенсерами, оскільки значна частина населення України цікавилась туристичними DESTINATIONAMI як на території нашої держави, так і за кордоном.

Разом з тим, на нашу думку, «Монделіс Україна» недоцільно співпрацювати з тими тревел-блогерами, які відкрито або мовчки підтримують чи замовчують факти військової агресії Російської Федерації проти України (мова йде, в першу чергу, про Анастасію Івлєєву і Регіну Тодоренко). Водночас, більш перспективною є співпраця з патріотично-налаштованими інфлюенсерами, які мають широку аудиторію і висвітлюють туристичні DESTINATIONAMI не лише за кордоном, але і в Україні. Аналіз інформаційних джерел і ресурсів мережі Інтернет дає змогу зробити висновок, що найбільш популярними тревел-блогерами в Україні є інфлюенсери, зазначені у табл. 3.2.

Таблиця 3.2.

Найбільш популярні тревел-блогери в Україні [69-72]

Блогер/ YouTube - канал	Характеристика каналу YouTube	Характеристика каналу Telegram	Характеристик а сторінки Facebook	Характеристика сторінки Instagram
Антон Птушкін / «Антон Птушкин»	5,58 млн. підписників, 546,871 млн. сумарних переглядів	немає	49404 підписника	792 публікації, 2,5 млн. підписників

Маша Себова / «Маша Себова»	342 тис. підписників, 28,706 млн. сумарних переглядів	12129 підписників	5372 підписника	2084 публікацій, 63 тис. підписників
Саша Ляпота / «It's a Good Trip - Приключення и еда!»	299 тис. підписників, 67,152 млн. сумарних переглядів	16845 підписників	7586 підписників	2424 публікацій, 96,3 тис. підписників
Богдан Логвиненко / «Ukrainer»	235 тис. підписників, 27,867 млн. сумарних переглядів	6733 підписника	241 тис. підписників	3161 публікацій, 177 тис. підписників
Міша Будейчук/ «Гуцулендія»	158 тис. підписників, 18,345 мл н. сумарних переглядів	немає	немає	1039 публікацій, 7791 тис. підписників
Володимир Кохан / «Хаші»	125 тис. підписників, 8,340 млн. сумарних переглядів	немає	2814 підписників	90 публікацій, 7983 тис. підписників
Макс Узол і Оля Манько/ «Узол і Манько»	114 тис. підписників, 10,113 млн. сумарних переглядів	немає	немає	немає

Відповідно до даних табл. 3.2, найбільш популярними тревел-блогерами в Україні є Антон Птушкін і Маша Себова, сумарна аудиторія яких в YouTube нараховує майже 6 млн. осіб, у Facebook – майже 55 тис. осіб, у Instagram – понад 2,5 млн. осіб. З нашої точки зору найбільш доцільно домовлятися щодо рекламної інтеграції саме з цими інфлюенсерами, оскільки їх послуги хоч і будуть найбільш дороговартісними, проте матимуть найбільший ефект і віддачу, оскільки охоплення аудиторії у них є найбільшим. Аналіз даних відкритих джерел свідчить, що вартість рекламної публікації, а також проведення різноманітних конкурсів у Антона Птушкіна складає в середньому близько 1000 доларів США, публікація одного «сторіз» коштує близько 250 доларів США, а у Марії Себової – близько 100 доларів США [73].

На нашу думку, «Монделіс Україна» доцільно співпрацювати з Антоном Птушкіним і Машою Себовою у форматах, наведених у табл. 3.3.

Таблиця 3.3.

Формати співпраці «Монделіс Україна» з Антоном Птушкіним і Машою Себовою

Формат співпраці (види послуг)	Переваги	Недоліки
Пост у стрічці	Такий формат дає довготривалий ефект, оскільки аудиторія тут збирається та реагує довше. Довгостроковий ефект гарно впливає на впізнаваність бренду	Дописи збирають менші охоплення, ніж сторіз, тут менше можливостей зробити рекламу нативною, а вартість за такий формат реклами вища
Stories	Можна дати тимчасову знижку, промокод або ж проінформувати про спеціальну пропозицію. Перевагами є швидкий ефект, люди одразу перейдуть на сайт, нижча ціна, більше можливостей з підбору формату	Коротка тривалість, тобто лише 24 години реклама показуватиметься аудиторії блогера, після чого зникне, а разом з цим зменшиться кількість переходів на сторінку чи сайт
Розмовне відео	Блогер інформує про бренд у сторіз, розповідаючи свої враження про нього та наштовхуючи аудиторію на покупку. Люди добре реагують на таку рекламу, сприймаючи її як особисту рекомендацію	Блогер може не тими словами представити послугу, тому треба чітко прописати у технічному завданні, на чому саме слід акцентувати увагу
Конкурси	Такий вид співпраці чудово підходить для реклами з ціллю збільшення аудиторії сторінки, оскільки забезпечує швидкий ріст кількості підписників та ріст кількості заявок	Відписки після проведення конкурсу, вартість. У блогерів-мільйонників вартість такого виду співпраці орієнтовно \$1000 плюс продукт, який розігрується

На нашу думку, для отримання максимального ефекту від співпраці з зазначеними тревел-блогерами, досліджуваному підприємству доцільно використовувати всі наведені у табл. 3.3 формати співпраці, проте конкурси доцільно проводити лише спільно з Антоном Птушкіним, оскільки він має значно ширшу аудиторію, ніж Марія Себова.

Якщо ж говорити про розробку плану діджитал-комунікацій аналізованого підприємства, то варто наголосити, що, з нашої точки зору, його доцільно розробляти на початку поточного року і розраховувати на його тривалість до кінця поточного року (проте в нашому випадку це буде 9-місячний план, тривалістю з 01 березня 2023 року по 31 грудня 2023 року). При здійсненні діджитал-комунікацій «Монделіс Україна» буде враховуватись низка певних умов:

- метою комунікаційної кампанії є підвищення впізнаваності брендів, покращення іміджу компанії та реалізація стратегії протягування споживачів;

- в якості основних каналів діджитал-комунікацій будуть використовуватись соціальні мережі «Монделіс Україна», Антона Птушкіна і Марії Себової. В основі сюжетних ліній для зйомок фото- і відео-матеріалу планується покласти роздачу продуктових наборів із солодощами для внутрішньо-переміщених осіб та сімей, які проживають на прифронтових і деокупованих територіях. При цьому для соціальних мереж «Монделіс Україна» кінцевий результат матиме вигляд звіту про роздачу продуктових наборів, а для Антона Птушкіна і Марії Себової – у вигляді історій про подорожі на прифронтові і деокуповані території з метою висвітлення сучасних реалій життя місцевого населення, під час чого інфлюенсери будуть згадувати про благодійну роздачу продуктових наборів від «Монделіс Україна». Крім того, планується, що Антон Птушкін і Марія Себова будуть один раз на тиждень робити рекламні публікації щодо продукції брендів досліджуваного підприємства у кожній із соціальних мереж та на YouTube-каналах;

- цільовими групами впливу будуть споживачі, лояльні до брендів досліджуваного підприємства, волонтери, патріотично-налаштовані жителі України, внутрішньо-переміщені та постраждалі від війни жителі України і особи, які цікавляться відповідною проблематикою, а також інші особи (чоловіки і жінки у віці 18-60 років, а також діти у віці 12-18 років);

- регіональне охоплення комунікаційної кампанії включатиме Київську, Чернігівську, Сумську, Харківську, Донецьку, Запорізьку і Херсонську області. План здійснення діджитал-комунікацій аналізованого підприємства наведено у табл. 3.4.

Таблиця 3.4.

План здійснення діджитал-комунікацій «Монделіс Україна» на 10 місяців 2023 року

Етап здійснення кампанії	Заходи в рамках здійснення кампанії		
	«Монделіс Україна»	Антон Птушкін	Марія Себова
01.03.2023–15.03.2023	Роздача продуктових наборів у Київській обл.	Розміщення реклами в «сторіз» на Facebook та Instagram, проведення розіграшів на честь 8 березня	Розміщення реклами в «сторіз» на Facebook та Instagram, проведення розіграшів на честь 8 березня
15.03.2023–30.03.2023	Обробка відзнятого фото-та відео-матеріалу, його публікація у соціальних мережах та на YouTube-каналах	Зйомка подорожі територією Київської області, висвітлення благодійної діяльності «Монделіс Україна» в цьому регіоні на YouTube-каналі	Зйомка подорожі територією Київської області, висвітлення благодійної діяльності «Монделіс Україна» в цьому регіоні на YouTube-каналі
01.04.2023–15.04.2023	Роздача продуктових наборів у Чернігівській обл.	Розміщення реклами в «сторіз» на Facebook та Instagram	Розміщення реклами в «сторіз» на Facebook та Instagram
15.04.2023–30.04.2023	Обробка відзнятого фото-та відео-матеріалу, його публікація у соціальних мережах та на YouTube-каналах	Розміщення реклами в «сторіз» на Facebook та Instagram	Зйомка подорожі територією Чернігівської області, висвітлення благодійної діяльності «Монделіс Україна» в цьому регіоні на YouTube-каналі
01.05.2023–15.05.2023	Роздача продуктових наборів у Сумській обл.	Розміщення реклами в «сторіз» на Facebook та Instagram	Розміщення реклами в «сторіз» на Facebook та Instagram
15.05.2023–30.05.2023	Обробка відзнятого фото-та відео-матеріалу, його публікація у соціальних мережах та на YouTube-каналах	Розміщення реклами в «сторіз» на Facebook та Instagram	Зйомка подорожі територією Сумської області, висвітлення благодійної діяльності «Монделіс Україна» в цьому регіоні на YouTube-каналі
01.06.2023–15.06.2023	Роздача продуктових наборів у Харківській обл.	Розміщення реклами в «сторіз» на Facebook та Instagram	Розміщення реклами в «сторіз» на Facebook та Instagram
15.06.2023–30.06.2023	Обробка відзнятого фото-та відео-матеріалу, його публікація у соціальних мережах та на YouTube-каналах	Зйомка подорожі територією Харківської області, висвітлення благодійної діяльності «Монделіс Україна» в цьому регіоні на YouTube-каналі	Зйомка подорожі територією Харківської області, висвітлення благодійної діяльності «Монделіс Україна» в цьому регіоні на YouTube-каналі
01.07.2023–15.07.2023	Роздача продуктових наборів у Донецькій обл.	Розміщення реклами в «сторіз» на Facebook та Instagram	Розміщення реклами в «сторіз» на Facebook та Instagram
15.07.2023–	Обробка відзнятого фото-	Зйомка подорожі	Розміщення реклами в

30.07.2023	та відео-матеріалу, його публікація у соціальних мережах та на YouTube-каналах	територією Донецької області, висвітлення благодійної діяльності «Монделіс Україна» в цьому регіоні на YouTube-каналі	«сторіз» на Facebook та Instagram
01.08.2023– 15.08.2023	Роздача продуктових наборів у Запорізькій обл.	Розміщення реклами в «сторіз» на Facebook та Instagram	Розміщення реклами в «сторіз» на Facebook та Instagram
15.08.2023– 30.08.2023	Обробка відзнятого фото- та відео-матеріалу, його публікація у соціальних мережах та на YouTube-каналах	Розміщення реклами в «сторіз» на Facebook та Instagram	Зйомка подорожі територією Запорізької області, висвітлення благодійної діяльності «Монделіс Україна» в цьому регіоні на YouTube-каналі
01.09.2023– 15.09.2023	Роздача продуктових наборів у Херсонській обл.	Розміщення реклами в «сторіз» на Facebook та Instagram	Розміщення реклами в «сторіз» на Facebook та Instagram
15.09.2023– 30.09.2023	Обробка відзнятого фото- та відео-матеріалу, його публікація у соціальних мережах та на YouTube-каналах	Зйомка подорожі територією Херсонської області, висвітлення благодійної діяльності «Монделіс Україна» в цьому регіоні на YouTube-каналі	Зйомка подорожі територією Херсонської області, висвітлення благодійної діяльності «Монделіс Україна» в цьому регіоні на YouTube-каналі
01.10.2023– 30.10.2023	Підбиття підсумків акції, публікація загального звіту, висвітлення його у соціальних мережах та на YouTube-каналах, розміщення реклами у соціальних мережах та на YouTube-каналах	Розміщення реклами в «сторіз» на Facebook та Instagram	Розміщення реклами в «сторіз» на Facebook та Instagram
01.11.2023– 30.11.2023	Розміщення реклами у соціальних мережах та на YouTube-каналах	Розміщення реклами в «сторіз» на Facebook та Instagram	Розміщення реклами в «сторіз» на Facebook та Instagram
01.12.2023– 30.12.2023	Розміщення реклами у соціальних мережах та на YouTube-каналах	Проведення передноворічних розіграшів призів від «Монделіс Україна» у соціальних мережах	Проведення передноворічних розіграшів призів від «Монделіс Україна» у соціальних мережах

Відповідно до плану діджитал-комунікацій «Монделіс Україна», наведеному у табл. 3.4, передбачається, що, починаючи з 01 березня 2023 року, протягом перших двох тижнів кожного місяця представники аналізованого підприємства спільно з волонтерами будуть здійснювати роздачу продуктових наборів із солодощами брендів «Монделіс Україна» в рамках благодійної акції «Кожній родині та кожній дитині», а для зйомки

відповідних фото- та відео-звітів будуть залучатися ті ж волонтери, які прийматимуть безпосередню участь у роздачі цих продуктових наборів, що дозволить скоротити витрати на створення фото- та відео-контенту. Паралельно з цим Антон Птушкін і Марія Себова будуть здійснювати рекламні публікації у соціальних мережах Facebook та Instagram у заздалегідь обумовленому форматі, де будуть висвітлювати переваги продукції брендів «Монделіс Україна».

Протягом третього та четвертого тижнів кожного місяця SMM-спеціаліст департаменту маркетингу «Монделіс Україна» буде здійснювати відбір та обробку відзнятого матеріалу, яким потім буде наповнювати соціальні мережі та YouTube-канали брендів досліджуваного підприємства (акцент в даному випадку робитиметься на емоціях дітлахів та інших отримувачів продуктових наборів). Водночас, протягом третього та четвертого тижнів кожного місяця Антон Птушкін і Марія Себова будуть у певній послідовності здійснювати подорожі у деокуповані та прифронтові території (в якості зразка для ідеї сюжету ці інфлюенсери можуть брати контент YouTube-каналу «Хаші»), щоб висвітлити, по-перше, побут та умови проживання і життєві історії мешканців цих територій, а, по-друге, щоб розповісти у нативній формі хід та результати проведення благодійної акції «Кожній родині та кожній дитині», і у сентиментальній манері зробити відповідну рекламну інтеграцію з подальшим розміщенням цих відео у YouTube-каналах цих інфлюенсерів.

Здійснюючи економічне обґрунтування заходів з удосконалення використання інструментів influence-маркетингу «Монделіс Україна», будемо виходити з тої позиції, що блогерами Антоном Птушкіним і Машою Себовою має бути забезпечено проведення рекламних кампаній та акцій, яке повинно відповідати законодавству України і включати в себе індивідуальне графічне оформлення інформації про проведення рекламної кампанії або акції, періодичне оновлення інформації про рекламні кампанії та акції, в тому числі із зазначенням проміжних і підсумкових результатів проведення акції.

Сукупне аудиторне охоплення кожної акції повинно становити не менше 200 тисяч користувачів.

Цілями рекламування продукції «Монделіс Україна» з боку Антона Птушкіна і Маші Себової є:

- реклама у YouTube, Facebook та Instagram, спрямована на збільшення попиту на продукцію «Монделіс Україна»;
- підвищення уваги аудиторії до бренду продукції «Монделіс Україна»;
- забезпечення позитивних конотацій щоденної діяльності «Монделіс Україна», в тому числі з урахуванням існуючого інформаційного фону в електронних засобах масової інформації та соціальних мережах;
- зміцнення позитивного іміджу серед користувачів YouTube, Facebook, Instagram, з урахуванням необхідності забезпечення процесу формування цілісного і об'єктивного уявлення про діяльність «Монделіс Україна»;
- збільшення цільової аудиторії в Instagram та Facebook.

Кошторис витрат на співпрацю з зазначеними інфлюенсерами наведено у табл. 3.5.

Таблиця 3.5.

Кошторис місячних та річних витрат «Монделіс Україна» на рекламне співробітництво з Антоном Птушкіним і Машою Себовою [авторська розробка]

Формат співпраці (види послуг)	Антон Птушкін		Маша Себова	
	Кількість подій	Вартість, дол. США	Кількість подій	Вартість, дол. США
Створення та розміщення у Facebook унікального (оригінального) текстового контенту, на місяць	1	250	1	100
Розміщення в Instagram фотоматеріалів (фотографій), на місяць	1	250	1	100
Розміщення в Instagram та YouTube відеоматеріалів (відеороликів), на місяць	1	250	1	100

Проведення конкурсів, на рік	1	1000	-	-
Всього витрат на рік, дол. США	10000		3600	

Аналізуючи дані, наведені у табл. 3.5, можемо зробити висновок, що співробітництво з Антоном Птушкіним і Марією Себовою потребуватиме витрат на рекламу продукції досліджуваного підприємства у обсязі 13600 дол. США на рік, що, на нашу думку, є прийнятним показником витратів рекламного бюджету для продукції «Монделіс Україна».

Здійснимо прогнозну оцінку ефективності рекламної кампанії «Монделіс Україна» з урахуванням припущення, що досліджуване підприємство почне співпрацю з обраними інфлюенсерами з початку 2023 року, а обсяг річних витратів на співпрацю з Антоном Птушкіним і Марією Себовою буде незмінним і складе 13600 дол. США на рік (табл. 3.6).

Таблиця 3.6.

Оцінка ефективності рекламної інтеграції «Монделіс Україна» за 2023-2025 рр. [авторська розробка]

Показник	Роки		
	2023	2024	2025
Середній трафік на сайт соціальних мереж за місяць, тис. осіб	690,8	1169,2	1770,8
Середній трафік на сайт соціальних мереж за рік, тис. осіб	8289,6	14030,4	21249,6
Річні витатки на рекламне співробітництво з інфлюенсерами, тис. дол. США	13,6	13,6	13,6
Річна кількість оформлень замовлень продукції на сайтах ритейлерів або оффлайн-придбання, тис. дол. США	284,5	463,2	668,3
Річне значення CPA (cost per action) – оформлення замовлень або оффлайн-придбання продукції, дол. США	0,05	0,03	0,02
ROAS (Return On Ad Spend) або окупність витрат на рекламу	20,92	34,06	49,14
Значення конверсії в продажі, %	3%	3%	3%

Як свідчать дані табл. 3.6, очікується, що співробітництво «Монделіс Україна» з Антоном Птушкіним і Марією Себовою за умови незмінного обсягу річних витратів на співпрацю з цими інфлюенсерами забезпечить річне зростання трафіку на сайт соціальних мереж компанії впродовж 2023-

2025 рр. з 8,2 до 21,2 млн. осіб. При цьому прогнозний показник річної кількості замовлень продукції брендів досліджуваного підприємства протягом 2023-2025 рр. у грошовому еквіваленті зросте з 284,5 до 668,3 тис. дол. США, річне значення CPA знизиться з 0,05 до 0,02 дол. США, значення ROAS буде доволі високим, і зросте з 20,92 до 49,14, а значення конверсії буде незмінним і складатиме 3%. З нашої точки зору, такі показники свідчать про високу ефективність та результативність такого співробітництва, і забезпечать «Монделіс Україна» не лише хороші фінансові результати, але й зростання лояльності до брендів продукції компанії і підвищення її впізнаваності серед цільової аудиторії.

Якщо ж говорити про оцінку ефективності пропонованих заходів щодо впровадження благодійної акції «Кожній родині та кожній дитині» та її висвітленню в мережі Інтернет, то слід наголосити, що витрати на рекламне співробітництво з Антоном Птушкіним і Марією Себовою на висвітлення цієї акції вже включено до рекламних видатків, наведених у табл. 3.5, а витрати на поширення інформації про акцію «Кожній родині та кожній дитині», а також на розміщення реклами у мережі Інтернет, на YouTube-каналі та сторінках у соціальних мережах «Монделіс Україна» наведено у табл. 3.7.

Таблиця 3.7.

Обсяги видатків «Монделіс Україна» на висвітлення акції «Кожній родині та кожній дитині», а також на розміщення іншої реклами у мережі Інтернет [авторська розробка]

Засоби реклами	Складові реклами	Обсяг видатків на 2023 рік, грн.
Пре-рол на YouTube	Висвітлення акції «Кожній родині та кожній дитині»	200000
Платні сторіз в Instagram	Висвітлення акції «Кожній родині та кожній дитині»	100000
Рекламні банери в Instagram	Рекламування продукції підприємства	100000
Рекламні банери на Facebook	Рекламування продукції підприємства	50000
Рекламні банери на інших сайтах в мережі Інтернет	Рекламування продукції підприємства	50000
Всього видатків		500000

Відповідно до даних, наведених у табл. 3.7, передбачається, що у 2023 році досліджуване підприємство здійснить видатки на рекламування продукції «Монделіс Україна» та на висвітлення акції «Кожній родині та кожній дитині» сукупно 500 тис. грн., що включатиме у себе платні покази пре-ролів на YouTube, платні сторіз а також рекламні банери в Instagram, рекламні банери у Facebook та на інших сайтах в мережі Інтернет.

З метою здійснення аналізу ефективності реалізації програми digital-комунікацій в рамках благодійної акції «Кожній родині та кожній дитині» та розміщення банерної реклами в мережі Інтернет, на нашу думку, доцільно здійснити розрахунки окремих показників KPI, зокрема:

- вартість просування й продажу одиниці продукції підприємства через мережу Інтернет;
- показник фондоємності впровадження заходів Інтернет-маркетингу;
- показник активності реалізації пропозицій щодо впровадження засобів Інтернет-маркетингу (здатність до генерації нових рішень щодо просування продукції через мережу Інтернет);
- показник прибутковості продажу продукції з використанням методів та інструментів Інтернет-маркетингу.

Методику розрахунку зазначених показників відобразимо у Додатку Ж.

Здійснюючи розрахунки ефективності впровадження заходів Інтернет-маркетингу за формулами, наведеними у Додатку Ж, ми будемо виходити з припущення, що пропоновані заходи digital-комунікацій (просування через інфлюенсерів, через платну рекламу у YouTube, Facebook та Instagram, а також з використанням інструментів банерної реклами) дозволять збільшити обсяги продажу продукції (як у кількісному, так і у вартісному вираженні) на 10% у 2023 році порівняно з показником 2021 року.

За даними звітності ПрАТ «Монделіс Україна» та дочірнього підприємства ТОВ «Чіпси Люкс», у 2021 році чистий дохід від продажу продукції у вартісному вираженні склав 8506944 тис. грн. для ПрАТ «Монделіс Україна» і 708813 тис. грн. для ТОВ «Чіпси Люкс», тобто сумарний чистий дохід від продажу склав 9215757 тис. грн. [39]. При цьому ми припускаємо, що обсяг проданої продукції з використанням засобів і інструментів маркетингу в мережі Інтернет у розрахунковому періоді складе 5% від сумарного обсягу продажу продукції у 2021 році, тобто 460787 тис. грн., чистий дохід (виручка) від реалізації продукції із застосуванням інструментів та методів маркетингу мережі Інтернет складе 20% від сумарного обсягу продажу продукції у 2021 році, тобто 1843151 тис. грн., а вартість одиниці реалізованої продукції (умовної упаковки) з використанням інструментів та методів Інтернет-маркетингу складе 50 грн.

Відповідно до даних фінансової звітності «Монделіс Україна», середньорічна вартість основних фондів підприємства у 2021 році склала 1772830 тис. грн. При цьому обсяг витрат на впровадження власних інструментів та методів Інтернет-маркетингу у теперішньому періоді складе 500 тис. грн., що підтверджується даними табл. 3.7, а обсяг витрат на замовлення ззовні інструментів Інтернет-маркетингу у розрахунковому періоді складе 13,6 тис. дол. США, що підтверджується даними табл. 3.6 (для зручності розрахунків будемо виходити з позиції, що курс гривні до долара США складає 40 грн./дол. США, тобто у гривневому еквіваленті цей показник складе 544 тис. грн.).

Ми вважаємо доцільним здійснити відповідні розрахунки ефективності впровадження заходів Інтернет-маркетингу «Монделіс Україна» лише за 2023 рік, оскільки тривалість благодійної акції «Кожній родині та кожній дитині» розрахована включно по кінець 2023 року і складно спрогнозувати, які інструменти digital-комунікацій досліджуване підприємство плануватиме використовувати у 2024 та наступних роках і який вони матимуть вплив на збутову діяльність компанії.

Відобразимо результати розрахунків прогностичних показників ефективності впровадження заходів Інтернет-маркетингу та digital-комунікацій «Монделіс Україна» у 2023 році у табл. 3.8.

Таблиця 3.8.

Результати розрахунку прогностичних показників ефективності впровадження заходів Інтернет-маркетингу та digital-комунікацій «Монделіс Україна» у 2023 році [авторська розробка]

Показник	Позначення	Прогнозне значення у 2023 році
Витрати на впровадження власних інструментів та методів Інтернет-маркетингу, тис. грн.	B1	500
Витрати на замовлення ззовні інструментів Інтернет-маркетингу у розрахунковому періоді, тис. грн.	B2	544
Обсяг проданої продукції з використанням засобів і інструментів маркетингу в мережі Інтернет, тис. грн.	K	460787
Вартість одиниці реалізованої продукції з використанням інструментів та методів Інтернет-маркетингу, тис. грн.	П1	0,05
Середньорічна вартість основних фондів підприємства, тис. грн.	ОФ	1772830
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції із застосуванням інструментів та методів маркетингу мережі Інтернет, тис. грн.	Ч	1843151
Вартість просування й продажу одиниці продукції підприємства через мережу Інтернет, тис. грн.	$B = \frac{B1 + B2}{K}$	0,0022
Показник фондоемності впровадження заходів Інтернет-маркетингу, тис. грн.	$\Phi = \frac{П1 * K}{ОФ}$	0,0129
Показник прибутковості продажу продукції з використанням методів та інструментів Інтернет-маркетингу, тис. грн.	$Пр = \frac{П1 * K - (B1 + B2)}{Ч}$	0,0119

Як свідчать результати розрахунків, наведених у табл. 3.9, за вказаних вище умов, станом на кінець 2023 року прогнозована вартість просування й продажу одиниці продукції «Монделіс Україна» через мережу Інтернет складе 2,2 грн., що, на нашу думку, є доволі прийнятним показником, оскільки прогнозована ціна одиниці продукції, для продажу якої залучалися

інструменти Інтернет-реклами, складатиме 50 грн., тобто видатки на просування одиниці продукції через мережу Інтернет складатимуть трохи менше 5% від продажної ціни. Разом з тим, прогнозний показник фондоємності впровадження заходів Інтернет-маркетингу «Монделіс Україна» складатиме 12,9 грн., що на нашу думку, є відносно невисоким показником через високу вартість основних фондів досліджуваного підприємства (цей показник у 2021 році складав понад 1,7 млрд. грн.).

Що ж стосується показника прибутковості продажу продукції з використанням методів та інструментів Інтернет-маркетингу, то його прогнозоване значення у 2023 році складе 11,9 грн., що, на нашу думку, є доволі високим показником, оскільки він складає майже чверть від прогнозної продажної ціни умовної упаковки продукції «Монделіс Україна».

Таким чином, можемо зробити висновок, що пропонована програма заходів діджитал-комунікацій групи компаній «Монделіс Україна» вбачається доволі ефективною, оскільки потребує відносно незначних витрат на її впровадження, проте здатна забезпечити високі показники результативності внаслідок її реалізації, що у підсумку позитивно позначиться на показниках збутової діяльності підприємства.

ВИСНОВКИ

Управління маркетинговою діяльністю підприємства – це комплексний і всебічний процес планування та організації маркетингової діяльності фірми задля досягнення цілей і завдань, що стоять перед нею, а також контролю за виконанням відповідних програм маркетингу, спрямованих на створення, підтримання та розширення вигідних взаємовідносин між підприємством та його клієнтами. На сьогоднішній день існує низка концепцій управління маркетингом, на основі яких комерційні та некомерційні організації здійснюють свою діяльність: стратегічного маркетингу, конкурентної раціональності, максі-маркетинга, маркетингового керування та ін.

Еволюція концепцій управління маркетингом, яка включає концепції вдосконалення виробництва (productionconcept), удосконалення товару (productconcept), концепцію інтенсифікації комерційних зусиль (sellingconcept), була значною мірою зумовлена необхідністю пошуку такого «рецепту» пропорційності системних інструментів маркетингового управління, який би забезпечив суб'єкту стійку конкурентну перевагу і, відповідно, позицію на ринку

Для забезпечення конкурентних переваг торговельного підприємства на ринку необхідним є застосування принципів та інструментів маркетингу. Ефективне їх використання дозволить підприємству більш повно та якісно задовольняти потреби покупців, отримувати конкурентні переваги, забезпечувати собі стабільний розвиток. Але для цього для торговельних підприємств необхідними умовами є наявність маркетолога чи служби маркетингу на торговельному підприємстві, усвідомлення вищим керівництвом необхідності маркетингу, фінансове забезпечення маркетингових заходів, використання інноваційних методів маркетингової діяльності, дотримання маркетингових принципів, планування маркетингової діяльності, належне інформаційне забезпечення тощо.

Об'єктом дослідження в роботі є діяльність групи компаній «Монделіс Україна». Український підрозділ «Монделіс Україна» включає в себе дві компанії:

- ПрАТ «Монделіс Україна», яке є одним із найбільших інвесторів в харчову галузь України та представлене такими брендами, як Milka, «Корона», Oreo, «Ведмедик «Барні», TUC, Belvita, Dirol, Halls;
- ТОВ «Чіпси Люкс», яке здійснює виробництво картопляних чіпсів під брендом «Люкс».

Управління маркетинговою діяльністю досліджуваного підприємства здійснює департамент маркетингу, який включає в себе 3 відділи – відділ маркетингових досліджень, відділ реклами та стимулювання буту і відділ аналізу маркетингової діяльності. Відділ реклами та стимулювання збуту продукції «Монделіс Україна» є найбільш чисельним за кількістю співробітників, і нараховує 6 позицій працівників – до складу цього відділу входять менеджер з реклами, дизайнер, копірайтер, SEO-спеціаліст, фахівець з контекстної реклами, таргетолог/SMM-спеціаліст.

За підсумками 2022 року досліджуване підприємство витратило на рекламу в мережі Інтернет трохи менше ніж на рекламу на телебаченні – 40% на Інтернет-рекламу проти 43% на рекламу на ТБ, в той час як частка видатків на інші канали реклами була суттєво меншою і не перевищувала 10%. Варто зауважити, що у попередні роки обсяги видатків «Монделіс Україна» на рекламу на телебаченні були найбільш вагомою статтею у структурі видатків на рекламу, проте з початком повномасштабної військової агресії Російської Федерації проти України наприкінці лютого 2022 року досліджуване підприємство було змушене змінити підходи до комунікаційної маркетингової діяльності, оскільки його виробничі потужності у Вишгороді та Тростянці зазнали суттєвої шкоди внаслідок бойових дій, а сумарні збитки оцінювалися у 143 млн. дол. США

Аналіз активності досліджуваного підприємства щодо розміщення реклами в мережі Інтернет дозволив прийти до висновку, що фахівці

департаменту маркетингу «Монделіс Україна» доволі мало уваги приділяють просуванню та рекламуванню продукції у соціальних мережах Instagram та Facebook, а також у відео-хостингу YouTube, фактично фокусуючись лише на незначних рекламних кампаніях для брендів «Люкс» і Milka, для яких характерним є відносно висока ефективність використання реклами на цих майданчика (особливо для чіпсів «Люкс»). Крім того, маркетологи досліджуваного підприємства не створили аккаунти і не здійснюють жодного просування та не реалізують рекламні кампанії у соціальній мережі TikTok, яка набрала протягом останніх декількох років неабиякої популярності.

Характеризуючи стратегії вдосконалення товарної та цінової політики «Монделіс Україна», нами було запропоновано розширити товарний портфель досліджуваного підприємства шляхом запуску виробництва нового виду продукції – енергетичного батончика «Воїни світла», призначеного в першу чергу для бійців Сил оборони України, які знаходяться на передових позиціях.

Пропонуючи стратегічні напрямки комунікацій підприємства в Інтернет-середовищі, слід зазначити, що, на нашу думку, доволі перспективним є використання у практиці організації рекламної діяльності «Монделіс Україна» в мережі Інтернет інструментів influence-маркетингу, який в даний час набирає значної популярності як канал просування та маркетингових комунікацій. Крім того, на нашу думку, досліджуваному підприємству варто активізувати зусилля для створення іміджу представника соціально-відповідального транснаціонального бізнесу з концентрацією на поширенні відповідної інформації про себе у мережі Інтернет, та, зокрема, у соціальних мережах, можливості яких «Монделіс Україна» у 2022 році використовувала у доволі обмеженому вигляді попри їх широке використання всіма верствами та віковими групами населення нашої держави.

Вважаємо доцільним аналізованому підприємству у 2023 році розробити та втілити програму соціальних комунікацій благодійного

характеру з умовною назвою «Кожній родині та кожній дитині», яка передбачала б формування та роздачу безкоштовних продуктових наборів для внутрішньо-переміщених осіб і сімей, які постраждали від бойових дій чи нині проживають на деокупованих територіях. Такі продуктові набори доцільно комплектувати з шоколадних виробів, і робити акцент на передачі таких наборів в першу чергу дітям та неповнолітнім особам як через волонтерські/благодійні організації, так і шляхом створення мобільних груп для виїзду в різні куточки нашої держави з метою роздачі продуктових наборів з одночасною фото- та відео-фіксацією цих подій з метою подальшого їх висвітлення у YouTube, Instagram та Facebook. До того ж, такі благодійні акції можна висвітлювати і з використанням інструментів influence-маркетингу, що може посилити ефект від таких комунікацій в мережі Інтернет.

Відповідно до пропонованого плану діджитал-комунікацій «Монделіс Україна» передбачається, що, починаючи з 01 березня 2023 року, протягом перших двох тижнів кожного місяця представники аналізованого підприємства спільно з волонтерами будуть здійснювати роздачу продуктових наборів із солодощами брендів «Монделіс Україна» в рамках благодійної акції «Кожній родині та кожній дитині», а для зйомки відповідних фото- та відео-звітів будуть залучатися ті ж волонтери, які прийматимуть безпосередню участь у роздачі цих продуктових наборів, що дозволить скоротити витрати на створення фото- та відео-контенту. Паралельно з цим Антон Птушкін і Марія Себова будуть здійснювати рекламні публікації у соціальних мережах Facebook та Instagram у заздалегідь обумовленому форматі, де будуть висвітлювати переваги продукції брендів «Монделіс Україна».

Протягом третього та четвертого тижнів кожного місяця SMM-спеціаліст департаменту маркетингу «Монделіс Україна» буде здійснювати відбір та обробку відзнятого матеріалу, яким потім буде наповнювати соціальні мережі та YouTube-канали брендів досліджуваного підприємства

(акцент в даному випадку робитиметься на емоціях дітлахів та інших отримувачів продуктивних наборів). Водночас, протягом третього та четвертого тижнів кожного місяця Антон Птушкін і Марія Себова будуть у певній послідовності здійснювати подорожі у деокуповані та прифронтові території щоб висвітлити, по-перше, побут та умови проживання і життєві історії мешканців цих територій, а, по-друге, щоб розповісти у нативній формі хід та результати проведення благодійної акції «Кожній родині та кожній дитині», і у сентиментальній манері зробити відповідну рекламну інтеграцію з подальшим розміщенням цих відео у YouTube-каналах цих інфлюенсерів.

Співробітництво «Монделіс Україна» з Антоном Птушкіним і Марією Себовою за умови незмінного обсягу річних видатків на співпрацю з цими інфлюенсерами забезпечить річне зростання трафіку на сайт соціальних мереж компанії впродовж 2023-2025 рр. з 8,2 до 21,2 млн. осіб. При цьому прогнозний показник річної кількості замовлень продукції брендів досліджуваного підприємства протягом 2023-2025 рр. у грошовому еквіваленті зросте з 284,5 до 668,3 тис. дол. США, річне значення CPA знизиться з 0,05 до 0,02 дол. США, значення ROAS буде доволі високим, і зросте з 20,92 до 49,14, а значення конверсії буде незмінним і складатиме 3%. З нашої точки зору, такі показники свідчать про високу ефективність та результативність такого співробітництва, і забезпечать «Монделіс Україна» не лише хороші фінансові результати, але й зростання лояльності до брендів продукції компанії і підвищення її впізнаваності серед цільової аудиторії.

У разі успішної реалізації кампанії щодо рекламування і поширення в мережі Інтернет інформації про благодійну акцію «Кожній родині і кожній дитині», станом на кінець 2023 року прогнозована вартість просування й продажу одиниці продукції «Монделіс Україна» через мережу Інтернет складе 2,2 грн., що, на нашу думку, є доволі прийнятним показником, а прогнозний показник фондоємності впровадження заходів Інтернет-маркетингу «Монделіс Україна» складатиме 12,9 грн., що на нашу думку, є

відносно невисоким показником через високу вартість основних фондів досліджуваного підприємства. Що ж стосується показника прибутковості продажу продукції з використанням методів та інструментів Інтернет-маркетингу, то його прогнозоване значення у 2023 році складе 11,9 грн., що, на нашу думку, є доволі високим показником, оскільки він складає майже чверть від прогнозованої продажної ціни умовної упаковки продукції «Монделіс Україна».

Таким чином, можемо зробити висновок, що запропонована програма заходів діджитал-комунікацій групи компаній «Монделіс Україна» вбачається доволі ефективною, оскільки потребує відносно незначних витрат на її впровадження, проте здатна забезпечити високі показники результативності внаслідок її реалізації, що у підсумку позитивно позначиться на показниках збутової діяльності підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамович І. А. Маркетингова діяльність підприємства та контроль за її реалізацією. *Агросвіт*. 2020. №10. С.52-56.
2. Балабанова Л. В., Холод В. В., Балабанова І. В. Маркетинг підприємства. К. : Центр навч. літ., 2012. 612 с.
3. Гризовська Л. О. Ефективність управління маркетинговою діяльністю на підприємстві. *Економіка і суспільство*. 2018. №16. С. 308-315.
4. Лазоренко Л. В. Управління маркетинговою діяльністю підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 3. С. 13-17.
5. Зейда В. В. Основні аспекти управління маркетинговою діяльністю підприємств в умовах конкурентної боротьби. *Вісник Студентсько-наукового товариства навчально-наукового інституту бізнесу і менеджменту Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2019. Вип. 2. С. 207-211.
6. Коноплянникова М. А. Управління маркетинговою діяльністю: поняття, принципи, підходи. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 17. С. 332-336.
7. Піскун Д. Н. Визначення елементів маркетингового управління машинобудівним підприємством за умов євроінтеграції. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Вип. 22(3). С. 27-30.
8. Ратушна Ю. Л. Управління маркетингом в діяльності підприємства малого та середнього бізнесу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 15-16. С. 111-115.
9. Рзаєв Г. І. Управління маркетинговою діяльністю підприємства та напрями її удосконалення. *Вісник Хмельницького національного університету: Економічні науки*. 2019. №5. С. 195-198.

10. Шевченко А. В. Маркетинговий підхід до управління діяльністю виробничих підприємств. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2018. Вип. 4. С. 162-169.
11. Бойчук І. В. Організація маркетингової діяльності на промислових підприємствах. *Торгівля, комерція, підприємництво*. 2014. Вип. 17. С. 71-74.
12. Шумейко В. О. Організаційні структури управління маркетингом на виробничих підприємствах. *Маркетинг в Україні*. 2009. №1. С.46-48.
13. Петруня Ю. Є. Маркетинг : навчальний посібник: 3-тє вид., переробл. і доповн. Дніпропетровськ : Університет митної справи та фінансів, 2016. 362 с.
14. Савчук А. М. Ефективність маркетингової діяльності підприємств. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2015. № 5. С. 27-38.
15. Варченко О. М. Методичні підходи до оцінювання маркетингової діяльності аграрних підприємств. *Економіка та управління АПК: зб-к наук. праць*. Біла Церква: БНАУ, 2018. Вип. 1(139). С. 145-158.
16. Жегус О. В. Чинники ефективності маркетингової діяльності торговельного підприємства. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2012. Вип. 1(2). С. 247-254.
17. Шпак Н. О., Грабович І. В. Підходи до оцінювання ефективності використання інструментів маркетингу підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2022. Вип. 45. С. 84-90.
18. Педченко Н. С. Ефективність маркетингової діяльності підприємств рекламної галузі: сучасний погляд : монографія. Полтава : ПУЕТ, 2017. 226 с.
19. Яковенко Т. І., Педченко Н. С. Сутнісні підходи маркетингової діяльності підприємств рекламної галузі та їх науковий аналіз. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Сер. : Економічні науки*. 2013. № 1. С. 205-213.

20. Семенюк О. В., Яцишина Л. К. Методологія вивчення ефективності маркетингової діяльності. *Економіка та держава*. 2014. № 6. С. 135-136.
21. Муштай В. А. Формування та оцінка ефективної системи управління маркетинговою діяльністю підприємства сфери послуг. *Східна Європа : економіка, бізнес та управління*. 2019. №2 (19). С. 183-189.
22. Хорошун В. В. Системний підхід до оцінки ефективності прийняття маркетингових рішень у сучасних умовах діяльності підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2017. Вип. 12(2). С. 144-148.
23. Лукан О. М. Аналіз ефективності маркетингової діяльності підприємства. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2014. № 5. С. 42-51.
24. Штучка Т. В. Методичні підходи до оцінки маркетингової діяльності підприємств агропродовольчого сектору. *Економічний аналіз: збірник наукових праць*. 2014. Том 18. № 3. С. 96-102.
25. Савчук А. М. Ефективність маркетингової діяльності підприємств. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2015. № 5. С. 27-38.
26. Соболева-Терещенко О. А., Антонова В. О. Оцінка ефективності маркетингової діяльності в контексті розбудови програм лояльності покупців. *Ефективна економіка*. 2019. № 5. – URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2019/54.pdf
27. Мартиненко В. П. Методичні підходи до оцінювання управління маркетинговою діяльністю підприємства. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління*. 2018. Т. 29(68), № 5. С. 62-66.

28. Аксюк Я. А. Методичні підходи до визначення результативності управління маркетинговою підсистемою агропереробного підприємства. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Том 4. № 4. С. 102-109.
29. Жидок В. В. Методика оцінювання ефективності маркетингової діяльності. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2015. № 3. С. 53-58.
30. Монделіс Україна. *Офіційний сайт ПрАТ «Монделіс Україна»*. URL: <https://www.mondelezinternational.com/Ukraine/Our-Team> (дата звернення 27.04.2023).
31. ПрАТ «Монделіс Україна» та дочірнє підприємство ТОВ «Чіпси Люкс». *Офіційний сайт ПрАТ «Монделіс Україна»*. URL: <https://www.mondelezinternational.com/-/media/Mondelez/Country/Ukraine/Doc-files/2022/site1051022.pdf> (дата звернення 27.04.2023).
32. Мета та місія. *Офіційний сайт ПрАТ «Монделіс Україна»*. URL: <https://www.mondelezinternational.com/Ukraine/Mission-and-Purpose> (дата звернення 27.04.2023).
33. Сталий розвиток та добробут. *Офіційний сайт ПрАТ «Монделіс Україна»*. URL: <https://www.mondelezinternational.com/Ukraine/Sustainability-and-Wellbeing> (дата звернення 27.04.2023).
34. Монделіс Україна. Висновки аудитора і документи звітності. *Офіційний сайт ПрАТ «Монделіс Україна»*. URL: <https://www.mondelezinternational.com/ukraine/corporate-information/MDLZ-Auditors-and-accounting-documents> (дата звернення 27.04.2023).
35. Чіпси Люкс. Висновки аудитора і документи звітності. *Офіційний сайт ПрАТ «Монделіс Україна»*. URL: <https://www.mondelezinternational.com/ukraine/corporate-information/Lyuks-auditors-and-accounting-documents> (дата звернення 27.04.2023).
36. Звіт про управління за 2021 рік ТОВ «Чіпси Люкс». *Офіційний сайт ПрАТ «Монделіс Україна»*. URL: <https://www.mondelezinternational.com/->

/media/Mondelez/Country/Ukraine/Doc-files/2022/add_lyuks_1_211022.pdf (дата звернення 27.04.2023).

37. ПрАТ «Монделіс Україна». Звіт про управління за 2021 рік. *Офіційний сайт ПрАТ «Монделіс Україна»*. URL: <https://www.mondelezinternational.com/-/media/Mondelez/Country/Ukraine/Doc-files/2022/site2051022.pdf> (дата звернення 27.04.2023).

38. Мельник Т. М., Іксарова Н. О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. Опорний конспект лекцій. К: КНТЕУ, 2015. 130 с.

39. Єрмак С. О. Інноваційні аспекти розвитку ринку кондитерських виробів України. *Бізнес Інформ*. 2016. № 11. С. 398-403.

40. Юзепчук К.О. Стан та перспективи розвитку кондитерської галузі в Україні. Тези Всеукраїнської науково-практичної on-line конференції аспірантів, молодих учених та студентів, присвяченої Дню науки. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2016/06/219.pdf> (дата звернення 27.04.2023).

41. Склад учасників. *Офіційний сайт «Об'єднання виробників кондитерської, харчоконцентратної та крохмалопатокової галузей України»*. URL: http://ukrkondprom.com.ua/ychasniki_asociacii/ (дата звернення 27.04.2023).

42. Обсяг реалізованої промислової продукції за видами діяльності за 2014-2019 роки. *Офіційний сайт Державної служби статистики України*. URL: <https://ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 27.04.2023).

43. Обсяг реалізованої промислової продукції за видами діяльності у 2020 році. *Офіційний сайт Державної служби статистики України*. URL: <https://ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 27.04.2023).

44. Обсяг реалізованої промислової продукції за видами діяльності у 2021 році. *Офіційний сайт Державної служби статистики України*. URL: <https://ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 27.04.2023).

45. «ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА »РОШЕН»: бухгалтерська звітність і фінансовий аналіз за 2020 р. *Офіційний сайт платформи «Звітність»*. URL: https://zvitrnist.com/00382125_PRYVATNE_AKCONERNE_TOVARYSTVO_KYYIVSKA_KONDYTERSK (дата звернення 27.04.2023).

46. ПРАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА „РОШЕН“». *Офіційний сайт платформи «OpenDataBot»*. URL: <https://opendatabot.ua/c/00382125> (дата звернення 27.04.2023).

47. Товариство з обмеженою відповідальністю «Нестле Україна». Фінансова звітність згідно з МСФЗ за рік, що закінчився 31 грудня 2021 року. *Офіційний сайт компанії Nestle*. URL: https://www.nestle.ua/sites/g/files/pydnoa316/files/2022-08/%D0%A2%D0%9E%D0%92%20%D0%9D%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%BB%D0%B5%20%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D0%B0_%D0%A4%D1%96%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D1%81%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C%20%D0%B7%D0%B0%202021%D1%80%D1%96%D0%BA%20%D0%B7%D1%96%20%D0%97%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%BE%D0%BC%20%D0%BD%D0%B5%D0%B7%D0%B0%D0%BB%D0%B5%D0%B6%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D0%BE%20%D0%B0%D1%83%D0%B4%D0%B8%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B0.pdf (дата звернення 27.04.2023).

48. Товариство з обмеженою відповідальністю «Нестле Україна». Фінансова звітність згідно з МСФЗ за рік, що закінчився 31 грудня 2020 року. *Офіційний сайт компанії Nestle*. URL: https://www.nestle.ua/sites/g/files/pydnoa316/files/2021-05/%D0%A2%D0%9E%D0%92%20%D0%9D%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%BB%D0%B5%20%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D0%B0_%D0%A4%D1%96%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D1%81%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%BD%D1%96

%D1%81%D1%82%D1%8C%20%D0%B7%D0%B0%202020_%D1%80%D1%96%D0%BA%20%D0%B7%D1%96%20%D0%97%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%BE%D0%BC%20%D0%BD%D0%B5%D0%B7%D0%B0%D0%BB%D0%B5%D0%B6%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D0%BE%20%D0%B0%D1%83%D0%B4%D0%B8%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B0.pdf (дата звернення 27.04.2023).

49. ТОВ «Марс Україна». Фінансова звітність відповідно до Міжнародних стандартів фінансової звітності та звіт незалежного аудитора. 31 грудня 2020 року. *Офіційний сайт компанії Mars*. URL: https://www.mars.com/sites/g/files/jydp316/files/2021-07/Mars%20FS%20ukr%202020_signed.pdf (дата звернення 27.04.2023).

50. Звіт незалежного аудитора Учасникам Товариства з обмеженою відповідальністю «Марс Україна». *Офіційний сайт компанії Mars*. URL: <https://www.mars.com/sites/g/files/jydp316/files/2022-07/Mars%20Audit%20opinion%20Ukr%202021%20signed.pdf> (дата звернення 27.04.2023).

51. Виробник шоколаду Milka й снєків Tuc через війну в Україні втратив \$143 млн. Постраждали два заводи. *Офіційний сайт Інтернет-видання Forbes*. URL: <https://forbes.ua/news/virobnik-shokoladok-milka-y-snekiv-tuc-cherez-viynu-v-ukraini-otrimav-143-mln-vtrat-postrazhdali-dva-zavodi-27042022-5689> (дата звернення 27.04.2023).

52. Гахраманова С. А. Вплив маркетингових комунікацій на обсяги продажу на прикладі ТМ «Milka». *Науковий журнал «ЛЮГОΣ. Мистецтво наукової думки»*. 2019. №2. С. 94-97.

53. Реклама тижня: Milka, Галичина, Lenovo і телемагазин ЦУМ. *Офіційний сайт Асоціації рітейлерів України*. URL: <https://rau.ua/novyni/reklama-tyzhnya-tsum/> (дата звернення 27.04.2023).

54. Milka Ukraine. *Офіційна сторінка ТМ «Milka» у відео-хостингу Youtube*. URL: <https://www.youtube.com/@MilkaUkraine/videos> (дата звернення 27.04.2023).

55. чіпси Люкс. *Офіційна сторінка чіпсів «Люкс» у відео-хостингу Youtube*. URL: <https://www.youtube.com/@LyuksChips/videos> (дата звернення 27.04.2023).

56. "Реклама" чіпсів на тлі "Градів": Названо ім'я військового, який став героєм вірусного відео. *Офіційний сайт Інтернет-видання «Патріоти України»*. URL: <https://patrioty.org.ua/politic/reklama-chipsiv-na-tli-hradiv-nazvano-imia-viiskovoho-iakyi-stav-heroiem-virusnoho-video-424118.html> (дата звернення 27.04.2023).

57. Що передати на фронт з їжі українським військовим. *Офіційний сайт Інтернет-видання «ТСН»*. URL: <https://tsn.ua/ato/scho-peredati-na-front-z-yizhi-ukrayinskim-viyskovim-2307700.html> (дата звернення: 25.05.2023)

58. Як змінювалася чисельність Збройних сил України. *Офіційний сайт Інтернет-видання «Слово і діло»*. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2022/10/14/infografika/bezpeka/yak-zminyuvalasya-chyselnist-zbrojnyx-syl-ukrayiny#:~:text=%D0%9C%D0%B8%D0%BD%D1%83%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D0%BE%20%D1%80%D0%BE%D0%BA%D1%83%20%D1%87%D0%B8%D1%81%D0%B5%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C%20%D0%97%D0%A1%D0%A3%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D0%BB%D0%B0%20%D0%B7%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D1%83%20246%20%D1%82%D0%B8%D1%81%D1%8F%D1%87%20%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1.&text=%D0%92%202022%2D%D0%BC%D1%83%20%D0%BF%D1%96%D1%81%D0%BB%D1%8F%20%D0%BF%D0%BE%D1%87%D0%B0%D1%82%D0%BA%D1%83,%D1%83%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%BE%D1%97%20%D0%B0%D1%80%D0%BC%D1%96%D1%97%20%D0%B7%D1%80%D0%BE%D1%81%D0%BB%D0%B0%20%D0%BC%D0%B0%D0%B9%D0%B6%D0%B5%20%D0%B2%D1%82%D1%80%D0%B8%D1%87%D1%96>. (дата звернення: 25.05.2023)

59. Українські підприємці виробляють для бійців ЗСУ конопляні енергетичні батончики. *Офіційний сайт Інтернет-видання «Agro Business»*. URL: <http://agro-business.com.ua/agrobusiness/item/26710-ukrainski-pidpriiemtsi-vyrobliaiut-dlia-biitsiv-zsu-konopliani-enerhetychni-batonchyky.html> (дата звернення: 25.05.2023)

60. Справжній заряд бадьорості: рецепт енергетичних батончиків, які роблять для ЗСУ. *Офіційний сайт Інтернет-видання «Час дії»*. URL: <https://chasdiy.org/society/spravzhnii-zariad-badorosti-retsept-enerhetychnykh-batonchykiv-iaki-robliait-dlia-zsu.html> (дата звернення: 25.05.2023)

61. Мед. *Офіційний сайт маркетплейсу «AllBiz»*. URL: <https://ua.all.biz/uk/med-g11579711> (дата звернення: 25.05.2023)

62. Курага. *Офіційний сайт маркетплейсу «Agro-Ukraine»*. URL: <https://agro-ukraine.com/ua/trade/m-1237829/kuraga-rezanaya/> (дата звернення: 25.05.2023)

63. Арахіс дроблений смажений. *Офіційний сайт маркетплейсу «Agro-Ukraine»*. URL: <https://agro-ukraine.com/ru/trade/m-1212274/arakhis-droblenij-smazhenij/> (дата звернення: 25.05.2023)

64. Чорнослив. *Офіційний сайт маркетплейсу «Agro-Ukraine»*. URL: <https://agro-ukraine.com/ru/trade/m-1234367/chernosliv-polukopchenyj-bez-kostochki-ukr-1kg-100grn/> (дата звернення: 25.05.2023)

65. Грецький горіх. *Офіційний сайт маркетплейсу «Agro-Ukraine»*. URL: <https://agro-ukraine.com/ru/trade/m-1241646/gretskij-gorikh/> (дата звернення: 25.05.2023)

66. Ядро соняшника. *Офіційний сайт компанії «Psurtsev»*. URL: <https://psurtsev.com.ua/ua/product/yadro-podsolnechnika/> (дата звернення: 25.05.2023)

67. Конопляний енергетичний батончик (Peaceful). *Офіційний сайт компанії «Viteo Hemp»*. URL: <https://viteohemp.com.ua/product/konoplyanij-energetichnij-batonchik-cannafello-peaceful/> (дата звернення: 25.05.2023)

68. Конопляний енергетичний батончик (Military). *Офіційний сайт компанії «Viteo Hemp»*. URL: <https://viteohemp.com.ua/product/konoplyanij-energetichnij-batonchik-military/> (дата звернення: 25.05.2023)

69. ТОП-10 українських каналів у YouTube про мандри та життя за кордоном. *Офіційний сайт Інтернет-видання «Наш світ»*. URL: <http://nashsvit.in.ua/?p=2973> (дата звернення: 25.05.2023)

70. П'ять україномовних YouTube-каналів про подорожі, які варто глянути. *Офіційний сайт Інтернет-видання «Liga.net»*. URL: <https://life.liga.net/rozhvagy/article/pyat-ukrainoyazychnyh-youtube-kanalov-oputeshestviyah-kotorye-stoit-posmotret> (дата звернення: 25.05.2023)

71. Якщо відпустки не передбачається. Найкращі Youtube-канали про подорожі, які варто переглянути вдома. *Офіційний сайт Інтернет-видання «РБК-Україна»*. URL: <https://travel.rbc.ua/ukr/show/otpusk-predviditsya-luchshie-youtube-kanaly-1639561717.html> (дата звернення: 25.05.2023)

72. Подорожі. *Офіційний сайт Інтернет-видання «Маніфест»*. URL: <https://manifest.in.ua/rt/travel/> (дата звернення: 25.05.2023)

73. Скільки коштує реклама в Instagram у блогерів. *Офіційний сайт digital-агенства «ЛанетClick»*. URL: <https://lanet.click/skilky-koshtuie-reklama-v-instagram-u-bloheriv/> (дата звернення: 25.05.2023)

ДОДАТОК А

Типізація, переваги та недоліки організаційних структур, які забезпечують управління маркетинговою діяльністю на підприємстві [12, с. 47]

Вид структури	Переваги	Недоліки	Коли використовується
Функціональна	Простота управління. Спеціалізація у відповідних сферах підвищує професійну компетенцію. Чітко визначені завдання й об'єкти маркетингу	Ускладнення ієрархічної структури може послабити централізований контроль. Способи безпосереднього контакту можуть ігноруватися	Прості маркетингові операції. Один профілюючий товар/ринок
Товарно-функціональна	Спеціалізація на товарі/групі товарів. Велика увага з боку управлінців до відповідності різних товарів ринковим вимогам	Подвійна звітність. Додаткові управлінські ланки і затрати. Конфлікти. Занадто велика товарна орієнтація	Широкий асортимент товарів реалізується однорідній групі споживачів
Регіонально-функціональна	Концентрація маркетингової діяльності на потребах конкретних ринкових сегментів	Дублювання функцій. Додаткові ланки управління	Підприємство випускає однорідну продукцію, що призначається для ринків різного типу
Товарно-ринкова	Краща організація у разі виходу на ринок. Можливість розробки комплексної програми виходу на ринок. Достатньо повне знання товару	Висока вартість утримання такої служби. Можливість конфлікту при неоднозначному вирішенні питань по одному і тому ж ринку різними службами	У підприємства широкий асортимент продукції, що випускається, і збут здійснюється на різних ринках
Проектна (програмна)	Висока організаційна гнучкість. Обмін досвідом у ході ротації кадрів. Цільова концепція використання ресурсів	Необхідність освоєння нової інформації, пов'язаної з проектом. Невпевненість спеціалістів у майбутньому місці роботи	Часта зміна товарних марок, турбулентність ринку. Освоєння нових товарів, напрямів
Матрична	Поеднує переваги спеціалізації функціональної структури з цілісністю проектного управління. Висока адаптивність	Подвійне підпорядкування. Важко розділити обов'язки. Конфліктність цілей підрозділів. Дублювання функцій, що знижує ефективність діяльності	Різні продукти і різнорідні ринки
Дивізійна	Підвищена ефективність чітко сфокусованих на ринку рішень. Зменшення дублювання функцій. Підвищений професіоналізм персоналу	Складний характер управління. Високі затрати через відсутність спеціалізації. Великі масштаби роботи і збільшення кількості персоналу	Диверсифіковані великі компанії. Широкий асортимент товарів на різних ринках
<i>Продовження Додатку А</i>			
Процесна	Потенційно висока гнучкість і оптимальність. Чіткість відповідальності у сфері діяльності	Працемісткий процес побудови організаційної структури управління маркетингом і як наслідок – можливе запізнення процесу адаптації організації до змін зовнішніх умов	Інжиніринг та реінжиніринг бізнес-процесів

ДОДАТОК Б

Методика оцінювання ефективності управління маркетинговою діяльністю підприємства [24, с. 98-99; 25, с. 33-34; 26; 27, с. 64; 28, с. 105]

Показники	Методика розрахунку
<i>Група показників, що характеризує результативність маркетингової діяльності. Розраховуються шляхом порівняння запланованих та існуючих на початок впровадження стратегії показників і фактично досягнутих значень показників у процесі та після впровадження стратегії</i>	
Ринкова частка підприємства, РЧ	$РЧ = ОЗ / МР$, де ОЗ – обсяг збуту товарів підприємства на ринку; МР – місткість ринку
Відносна ринкова частка підприємства, ВРЧ	$ВРЧ = РЧ / РЧ_k$, де РЧ _к – ринкова частка найсильнішого конкурента
Коефіцієнт зміни обсягів продажу, кЗОП	$кЗОП = ОПКЗП / ОППЗП$, де ОПКЗП – обсяг продажів на кінець звітного періоду; ОППЗП – обсяг продажів на початок звітного періоду
Динаміка кількості покупців	База даних кількості покупців (результати маркетингового дослідження)
Динаміка кількості лояльних покупців	База даних кількості лояльних покупців (результати маркетингового дослідження)
Коефіцієнт відповідності попиту, кВП	$кВП = nПЗ / nПП$, де nПЗ – кількість покупців, задоволених асортиментом; nПП – загальна кількість потенційних покупців
Коефіцієнт завершеності покупок, кЗП	$кЗП = nППП / nПЗП$, nППП – кількість покупців, що прийшли за покупкою; nПЗП – кількість покупців, що здійснили покупку
<i>Група показників, що характеризують ефективність маркетингової діяльності (рентабельність витрат на маркетинг). Завдяки використанню цих показників аналізується економічна ефективність маркетингової діяльності підприємства</i>	
Ефективність реалізації товарів, ЕРТ	$ЕРТ = Др / Вр$, де Др – доходи від реалізації товарів; Вр – витрати на реалізацію товарів
Рентабельність маркетингових інвестицій, РОМІ	$ROI = (П1 - П2) - ICM / ICM$, де П1 – прибуток підприємства до впровадження маркетингової стратегії; П2 – прибуток підприємства після впровадження маркетингової стратегії; ICM – інвестиції в стратегічний маркетинг
Рентабельність товарообороту, РТ	$РТ = Прт / Т * 100$, де Прт – прибуток від реалізації товарів; Т – обсяг товарообороту підприємства
Ефективність використання торговельної площі, ЕBS	$ЕBS = Т / S_{заг}$, де S _{заг} – загальна площа підприємства
Розмір середнього чеку покупок, СЧ	$СЧ = Дп / nЧ$, де Дп – дохід від продажів; nЧ – кількість чеків

<i>Група часткових показників ефективності маркетингової діяльності</i>	
Частка витрат на збут у загальних витратах, ЧВзб	$ЧВзб = Взб / Вз$, де Взб – витрати на збут, грн.; Вз – загальні витрати підприємства, грн.
Коефіцієнт рентабельності витрат на збут, РВзб	$РВзб = П / ВЗб$, де П – валовий прибуток від реалізації, грн.; ВЗб – витрати на збут, грн.
Частка витрат на просування у загальних витратах, ЧВзпр	$ЧВзпр = Взпр / Вз$, де Взпр – витрати на заходи просування, грн.; Вз – загальні витрати підприємства, грн.
Коефіцієнт рентабельності заходів просування, Рзпр	$Рзпр = ЧП / Взпр$, де ЧП – чистий прибуток, грн.; Взпр – витрати на заходи просування продукції, грн.
Темп приросту сукупного обсягу реалізації продукції, ΔОРс	$ΔОРс = ΔОРс1 / ΔОРс0 - 1$, де ΔОРс1 – обсяг реалізації у базовому році, грн.; ΔОРс0 – обсяг реалізації у попередньому році, грн.
Рентабельність продажів, Рп	$Рп = ЧП / ЧД$, де ЧП – чистий прибуток, грн.; ЧД – чистий дохід від реалізації, грн.
Рентабельність продукції, Рпр	$Рпр = ЧП / С$, де ЧП – чистий прибуток, грн.; С – собівартість реалізованої продукції, грн.
Індекс товарообігу, Іт	$Іт = ТО1 / ТО0$, де ТО1 – товарообіг поточного періоду, грн.; ТО0 – товарообіг базового періоду, грн.
Коефіцієнт покриття витрат, КПв	$КПв = ТО / (С + ВО)$, де ТО – товарообіг підприємства, грн.; С – собівартість реалізованої продукції, грн.; ВО – сума витрат обігу, грн.
Рівень торгової націнки в роздрібній ціні, РТНр	$РТНр = ТНі / РЦі * 100\%$, де ТНі – торгова націнка і-го реалізованого товару, грн.; РЦі – роздрібна ціна і-го реалізованого товару, грн.

ДОДАТОК В

Методика розрахунку ринкових часток фірм [38, с. 59]

Показник	Методика розрахунку
Ринкова частка фірми на початок аналізованого періоду або на кінець базового	$S = Vb/Vm$ S – ринкова частка фірми на початок періоду, Vb – обсяг реалізації фірми на початок періоду, Vm – обсяги ринку на початок періоду
Ринкова частка фірми на кінець аналізованого періоду	$S' = Vb'/Vm'$ S' – ринкова частка фірми на кінець періоду, Vb' – обсяг реалізації фірми на кінець періоду, Vm' – обсяги ринку на кінець періоду
Середня ринкова частка фірми на релевантному ринку	$Sm = 1/N$ Sm – середньоарифметична ринкова частка, N – кількість фірм на ринку
Середня ринкова частка фірм, які мають слабку конкурентну позицію	$Sm1 = 1/N1 * \sum Si,$ де $i = 1 \dots N1$ Sm1 - середньоарифметична ринкова частка фірми із слабкою конкурентною позицією, N1 - кількість фірм зі слабкою конкурентною позицією
Середня ринкова частка фірм, які мають сильну конкурентну позицію	$Sm2 = 1/N2 * \sum Si,$ де $i = 1 \dots N2$ Sm2 - середньоарифметична ринкова частка фірми із сильною конкурентною позицією, N2 - кількість фірм зі сильною конкурентною позицією
Темп приросту частки фірми на ринку	$Ts = (S' - S)/S$
Темп зростання ринку	$TT = V'm/Vm - 1$
Середньоквадратичне відхилення ринкових часток фірм із слабкою конкурентною позицією	$\sigma1 = ((\sum (Si - Sm1)^2)/N1)^{0,5}$
Середньоквадратичне відхилення ринкових часток фірм із сильною конкурентною позицією	$\sigma2 = ((\sum (Si - Sm2)^2)/N2)^{0,5}$
Середньоквадратичне відхилення темпів приросту ринкових часток фірм	$\sigma T = ((\sum (Ts - Tt)^2)/N)^{0,5}$

ДОДАТОК Д

Конкурентна карта ринку [38, с. 61]

Класифікація за темпом зростання ринкової частки	Класифікація за розміром ринкової частки				
		Лідер	Сильна конкурентна позиція	Слабка конкурентна позиція	Аутсайдер
	Швидке покращення конкурентної позиції	$S_{max} > S > S_{m+3\sigma 2}$ $T_{max} > T_s > T_{t+3\sigma t}$	$S_m > 3\sigma 2 > S > S_m$ $T_{max} > T_s > T_{t+3\sigma t}$	$S_m > S > S_m - 3\sigma 1$ $T_{max} > T_s > T_{t+3\sigma t}$	$S_m - 3\sigma 1 > S > S_{min}$ $T_{max} > T_s > T_{t+3\sigma t}$
	Покращення конкурентної позиції	$S_{max} > S > S_{m+3\sigma 2}$ $T_t + 3\sigma t > T_s > T_t$	$S_m > 3\sigma 2 > S > S_m$ $T_t + 3\sigma t > T_s > T_t$	$S_m > S > S_m - 3\sigma 1$ $T_t + 3\sigma t > T_s > T_t$	$S_m - 3\sigma 1 > S > S_{min}$ $T_t + 3\sigma t > T_s > T_t$
	Погіршення конкурентної позиції	$S_{max} > S > S_{m+3\sigma 2}$ $T_t > T_s > T_t - 3\sigma t$	$S_m > 3\sigma 2 > S > S_m$ $T_t > T_s > T_t - 3\sigma t$	$S_m > S > S_m - 3\sigma 1$ $T_t > T_s > T_t - 3\sigma t$	$S_m - 3\sigma 1 > S > S_{min}$ $T_t > T_s > T_t - 3\sigma t$
	Швидке погіршення конкурентної позиції	$S_{max} > S > S_{m+3\sigma 2}$ $T_t - 3\sigma t > T_s > T_{min}$	$S_m > 3\sigma 2 > S > S_m$ $T_t - 3\sigma t > T_s > T_{min}$	$S_m > S > S_m - 3\sigma 1$ $T_t - 3\sigma t > T_s > T_{min}$	$S_m - 3\sigma 1 > S > S_{min}$ $T_t - 3\sigma t > T_s > T_{min}$

ДОДАТОК Ж

Методика розрахунку показників ефективності впровадження заходів

Інтернет-маркетингу підприємства

Показник	Формула розрахунку	Складові формул
Вартість просування й продажу одиниці продукції підприємства через мережу Інтернет (В)	$B = \frac{B1 + B2}{K}$	де В1 – витрати на впровадження власних інструментів та методів Інтернет-маркетингу у теперішньому періоді, грн.; В2 – витрати на замовлення ззовні інструментів Інтернет-маркетингу у розрахунковому періоді, грн.; К – обсяг проданої продукції з використанням засобів і інструментів маркетингу в мережі Інтернет у розрахунковому періоді, грн.
Показник фондоємності впровадження заходів Інтернет-маркетингу (Ф)	$\Phi = \frac{П1 * К}{ОФ}$	П1 – вартість одиниці реалізованої продукції з використанням інструментів та методів Інтернет-маркетингу, грн.; ОФ – середньорічна вартість основних фондів підприємства, грн.
Показник прибутковості продажу продукції з використанням методів та інструментів Інтернет-маркетингу (Пр)	$Пр = \frac{П1 * К - (B1 + B2)}{Ч}$	Ч – чистий дохід (виручка) від реалізації продукції із застосуванням інструментів та методів маркетингу мережі Інтернет, грн.