АКАДЕМІЯ ПРАЦІ, СОЦІАЛЬНИХ ВІДНОСИН І ТУРИЗМУ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ, СОЦІАЛЬНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ТУРИЗМУ

КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ

КВАЛІФІКАЦІЙНА (МАГІСТЕРСЬКА) РОБОТА

на тему:

МАРКЕТИНГОВЕ УПРАВЛІННЯ ЛАНЦЮГАМИ СТВОРЕННЯ СПОЖИВЧОЇ ЦІННОСТІ

(на прикладі ТОВ «Київський БКК»)

здобувача 2 курсу
другого (магістерського) рівня
вищої освіти
спеціальності 075 «Маркетинг»
(освітньо-професійної програми
«Маркетинг»),
заочної форми навчання
Кашуби Дмитра Івановича

Науковий консультант: к.е.н., доцент
Марков Роберт Рубенович

Робота допущена до захисту перед АЕК рішенням кафедри маркетингу від «03» лютого 2026 р., протокол № 7.
Завідувач кафедри_____

Київ – 2026

РЕФЕРАТ

Кашуба Д.І. Маркетингове управління ланцюгами створення споживчої цінності (на прикладі ТОВ «Київський БКК»): Кваліфікаційна робота. Київ: АПСВТ, 2026.

Кваліфікаційна робота на тему «Маркетингове управління ланцюгами створення споживчої цінності (на прикладі ТОВ «Київський БКК»)» складається з 79 сторінки комп'ютерного набору, містить 23 таблиць, 8 рисунків та 65 бібліографічних джерел.

У сучасних умовах розвитку ринку споживчих товарів спостерігається стійка трансформація підходів до забезпечення конкурентоспроможності підприємств, у межах якої провідного значення набуває споживча цінність як інтегрований результат взаємодії підприємства зі споживачем. Для підприємств харчової та кондитерської промисловості, що функціонують у сегменті масового попиту, споживча цінність формується не лише через фізичні, якісні та цінові характеристики продукції, а й через узгодженість усіх етапів її створення, просування та реалізації. Йдеться про комплекс процесів, що охоплюють асортиментну політику, організацію виробництва, логістику, дистрибуцію через торговельні мережі, комунікації в точці продажу, а також споживчий досвід і післяконтактну оцінку продукту. Водночас, посилення ролі торговельних мереж, зростання цінової чутливості споживачів, підвищення значущості нецінових складових цінності та нестабільність зовнішнього економічного середовища зумовлюють ускладнення процесу формування споживчої цінності та підвищують ризики її втрат на окремих ланках. За таких умов використання фрагментарних маркетингових інструментів, орієнтованих на окремі елементи комплексу маркетингу, є недостатнім для досягнення стійкого результату, що актуалізує необхідність переходу до системного маркетингового управління ланцюгами створення споживчої цінності як цілісним процесом, та дозволяє виявляти критичні точки трансформації цінності, узгоджувати управлінські рішення між функціональними підрозділами та забезпечувати її ефективну реалізацію на ринку. Отже, проблема маркетингового управління ланцюгами створення споживчої цінності набуває особливої наукової та практичної значущості, оскільки поєднує теоретичні положення сучасного маркетингу з прикладними завданнями підвищення ефективності діяльності підприємств кондитерської промисловості. Вище вказане зумовлює актуальність проведеного дослідження та визначає його спрямованість на розроблення обґрунтованих управлінських рішень, адаптованих до реальних умов функціонування підприємств масового сегмента.

У першому розділі розкрито теоретико-методологічні засади маркетингового управління ланцюгами створення споживчої цінності. Проаналізовано еволюцію концепції споживчої цінності та її роль у сучасному маркетингу, обґрунтовано сутність ланцюга створення споживчої цінності як об'єкта маркетингового

управління, а також систематизовано інструменти та методи маркетингового впливу на процеси формування та трансляції цінності для споживача.

В другому розділі здійснено аналіз маркетингового управління ланцюгами створення споживчої цінності ТОВ «Київський БКК». Надано загальну характеристику підприємства та його позиціонування на ринку, проаналізовано маркетингове середовище функціонування, досліджено особливості формування ланцюга створення споживчої цінності та здійснено оцінювання ефективності чинної системи маркетингового управління з використанням економічних і маркетингових показників.

Третій розділ присвячений розробці напрямів удосконалення маркетингового управління споживчою цінністю ТОВ «Київський БКК» та пропозиції комплексу практичних заходів з оптимізації ланцюгів створення споживчої цінності. Обґрунтовано доцільність впровадження системних управлінських рішень у сфері асортиментного управління, дистрибуції, комунікацій і аналітичного забезпечення. Здійснено оцінку економічної та маркетингової ефективності запропонованих заходів, що підтвердила їх результативність та практичну значущість для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

У висновках узагальнено результати проведеного дослідження, сформульовано основні наукові та практичні положення щодо маркетингового управління ланцюгами створення споживчої цінності та визначено напрями подальшого використання отриманих результатів у діяльності підприємств кондитерської промисловості.

Ключові слова: споживча цінність, маркетингове управління, ланцюг створення цінності, кондитерська промисловість, маркетингова ефективність, економічна ефективність, конкурентоспроможність.

ABSTRACT

Kashuba D. I. Marketing management of consumer value chains (based on the example of KYIVSKY BKC LLC): Qualification work. Kyiv: APSVT, 2026.

The explanatory note to the qualification work on the topic “Marketing management of consumer value creation chains (based on the example of Kyiv BCC LLC)” consists of 79 pages of computer typesetting, contains 23 tables, 8 figures, and 65 bibliographic sources.

In the current conditions of the consumer goods market development, there is a steady transformation of approaches to ensuring the competitiveness of enterprises, within which consumer value as an integrated result of the interaction between the enterprise and the consumer is becoming of paramount importance. For food and confectionery companies operating in the mass demand segment, consumer value is formed not only through the physical, qualitative, and price characteristics of the product, but also through the coordination of all stages of its creation, promotion, and sale. This refers to a set of processes covering assortment policy, production organization, logistics, distribution through retail chains, point-of-sale communications, as well as consumer experience and post-contact product evaluation. At the same time, the strengthening of the role of retail chains, the growth of consumer price sensitivity, the increasing importance of non-price components of value, and the instability of the external economic environment complicate the process of consumer value formation and increase the risks of its loss at individual links. Under such conditions, the use of fragmented marketing tools focused on individual elements of the marketing mix is insufficient to achieve sustainable results, which highlights the need to transition to systematic marketing management of consumer value creation chains as an integrated process allowing critical points of value transformation to be identified, management decisions to be coordinated between functional departments, and ensuring its effective implementation in the market. Thus, the problem of marketing management of consumer value creation chains is of particular scientific and practical importance, as it combines the theoretical principles of modern marketing with the applied tasks of improving the efficiency of confectionery industry enterprises. The above determines the relevance of the conducted research and defines its focus on the development of sound management decisions adapted to the real conditions of the functioning of enterprises in the mass segment.

The first section reveals the theoretical and methodological foundations of marketing management of consumer value creation chains. It analyzes the evolution of the concept of consumer value and its role in modern marketing, substantiates the essence of the consumer value chain as an object of marketing management, and systematizes the tools and methods of marketing influence on the processes of forming and transmitting value to the consumer.

The second section analyzes the marketing management of consumer value

creation chains at Kyiv BCC LLC. A general description of the company and its market positioning is provided, the marketing environment in which it operates is analyzed, the peculiarities of the formation of the consumer value creation chain are investigated, and the effectiveness of the current marketing management system is assessed using economic and marketing indicators.

The third section is devoted to the development of directions for improving the marketing management of consumer value at Kyiv BCC LLC and proposals for a set of practical measures to optimize consumer value creation chains. The feasibility of implementing systemic management decisions in the areas of assortment management, distribution, communications, and analytical support is substantiated. The economic and marketing effectiveness of the proposed measures has been assessed, confirming their effectiveness and practical significance for increasing the competitiveness of the enterprise.

The conclusions summarize the results of the study, formulate the main scientific and practical provisions regarding the marketing management of consumer value creation chains, and identify directions for the further use of the results obtained in the activities of confectionery industry enterprises.

Keywords: consumer value, marketing management, value chain, confectionery industry, marketing effectiveness, economic efficiency, competitiveness.

ЗМІСТ

ВСТУП 7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ ЛАНЦЮГАМИ СТВОРЕННЯ СПОЖИВЧОЇ ЦІННОСТІ 10
1.1. Еволюція концепції споживчої цінності та її роль у сучасному маркетингу 10
1.2. Ланцюг створення споживчої цінності як об’єкт маркетингового управління 16
1.3. Інструменти та методи маркетингового управління ланцюгами створення споживчої цінності 22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ ЛАНЦЮГАМИ СТВОРЕННЯ СПОЖИВЧОЇ ЦІННОСТІ ТОВ «КИЇВСЬКИЙ БКК» 29
2.1. Загальна характеристика підприємства та його позиціонування на ринку 29
2.2. Аналіз маркетингового середовища підприємства 34
2.3. Аналіз та оцінювання маркетингового управління ланцюгами створення споживчої цінності на підприємстві ТОВ «Київський БКК» 40
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ ЛАНЦЮГАМИ СТВОРЕННЯ СПОЖИВЧОЇ ЦІННОСТІ ТОВ «КИЇВСЬКИЙ БКК» 50
3.1. Напрями удосконалення маркетингового управління споживчою цінністю 50
3.2. Практичні заходи з оптимізації ланцюгів створення споживчої цінності 54
3.3. Оцінка економічної та маркетингової ефективності запропонованих заходів 60
ВИСНОВКИ 66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 69
ДОДАТКИ 77

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В умовах трансформації сучасних ринків споживчих товарів, посилення конкурентного тиску, зростання вимог споживачів до якості, доступності та емоційної складової споживання особливої ваги набуває проблема системного управління споживчою цінністю. Для підприємств харчової та кондитерської промисловості, що функціонують у сегменті масового попиту, споживча цінність формується не лише через фізичні характеристики продукції, а й через узгодженість усіх ланок її створення від постачання сировини і виробництва до брендингу, дистрибуції, комунікацій та споживчого досвіду.

За таких умов традиційні інструменти маркетингового управління, орієнтовані на окремі елементи комплексу маркетингу, втрачають ефективність, що зумовлює необхідність переходу до процесно- та клієнтоцентричних підходів, у межах яких об’єктом управління виступає ланцюг створення споживчої цінності в цілому. Особливої актуальності дана проблематика набуває в умовах воєнних та післявоєнних економічних викликів, коли стійкість підприємств безпосередньо залежить від здатності зберігати цінність для споживача на всіх етапах її формування та доставки.

У даному контексті дослідження маркетингового управління ланцюгами створення споживчої цінності на прикладі вітчизняного підприємства кондитерської галузі є актуальним як з наукової, так і з практичної точки зору, оскільки дозволяє поєднати сучасні теоретико-методологічні підходи з реальними управлінськими рішеннями.

Метою роботи є теоретичне обґрунтування та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення маркетингового управління ланцюгами створення споживчої цінності підприємства на прикладі ТОВ «Київський БКК».

Для досягнення поставленої мети в роботі передбачено *розв’язання таких завдань:*

- дослідити еволюцію концепції споживчої цінності та визначити її роль у сучасному маркетинговому управлінні;

- обґрунтувати сутність ланцюга створення споживчої цінності як об’єкта маркетингового управління;

- систематизувати інструменти та методи маркетингового управління ланцюгами створення споживчої цінності;

- проаналізувати особливості маркетингового управління ланцюгами створення споживчої цінності ТОВ «Київський БКК»;

- здійснити оцінювання ефективності маркетингового управління ланцюгами створення споживчої цінності підприємства;

- обґрунтувати напрями удосконалення маркетингового управління споживчою цінністю;

- розробити практичні заходи з оптимізації ланцюгів створення споживчої цінності;

- оцінити економічну та маркетингову ефективність запропонованих заходів.

Об’єктом дослідження є діяльність підприємства у сфері формування та реалізації споживчої цінності на ринку кондитерських виробів.

Предметом дослідження є маркетингові механізми, інструменти та процеси управління ланцюгами створення споживчої цінності підприємства.

Методи дослідження. У роботі використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, зокрема: аналіз і синтез, індукцію та дедукцію (для узагальнення теоретичних положень); системний і процесний підходи (для дослідження ланцюгів створення споживчої цінності); структурно-функціональний аналіз (для ідентифікації ланок ланцюга); економіко-статистичні та розрахункові методи (для оцінювання ефективності діяльності підприємства); методи порівняльного аналізу, індексні та аналітичні методи (для оцінювання

маркетингової та економічної результативності); графічні та табличні методи (для візуалізації результатів дослідження).

Наукова новизна роботи полягає в розвитку теоретико-методичних положень щодо маркетингового управління ланцюгами створення споживчої цінності шляхом їх інтеграції з клієнтоцентричними та процесними підходами, а також у формуванні системного бачення оцінювання ефективності такого управління на основі поєднання маркетингових і економічних показників.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання розроблених аналітичних підходів, управлінських рекомендацій і практичних заходів у діяльності ТОВ «Київський БКК» та інших підприємств харчової і кондитерської промисловості з метою підвищення конкурентоспроможності та стійкості їх ланцюгів створення споживчої цінності.

Особистий внесок автора у самостійному аналізі наукових джерел, узагальненні теоретичних підходів, проведенні аналітичних розрахунків, розробленні практичних рекомендацій та оцінюванні ефективності запропонованих заходів.

Структура та обсяг магістерської роботи. Магістерська робота містить вступ, три розділи, висновки та список використаної літератури. Робота складається з 79 сторінки, містить 23 таблиць, 8 рисунків та 65 бібліографічних джерел з відповідними посиланнями.

Результати дослідження знайшли відображення в науковій публікації, які були представлена на ІІ Міжнародній науково-практична конференції «Науковий вимір осмислення та пошуку оптимальних моделей розвитку України: маркетинговий, економічний, фінансовий, управлінський та правові аспекти».

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ ЛАНЦЮГАМИ СТВОРЕННЯ СПОЖИВЧОЇ ЦІННОСТІ

1.1 Еволюція концепції споживчої цінності та її роль у сучасному маркетингу

Категорія споживчої цінності (customer value або perceived value) є теоретичною «віссю» сучасного маркетингу, оскільки саме вона пояснює, чому споживач обирає одну пропозицію замість іншої, за що він готовий платити, як формується лояльність, повторні покупки та життєва цінність клієнта (customer lifetime value, CLV). Еволюція уявлень про споживчу цінність відображає причинно-наслідковий перехід від товаро- і виробничоцентричних моделей до клієнтоцентричних, далі - до сервісно-орієнтованих і, зрештою, до екосистемних підходів, де цінність ко-створюється (co-creation) у взаємодії компанії, клієнта та партнерів у ланцюгах створення цінності. Генеза даної концепції є не просто накопиченням теоретичних підходів, а логічною реакцією науки на трансформацію економічного середовища: перехід від дефіцитних індустріальних ринків до надлишкових, висококонкурентних і клієнтоорієнтованих систем. Кожен етап розвитку концепції споживчої цінності відображає зміну домінантної логіки обміну, ролі споживача та функціонального призначення маркетингу в системі управління підприємством.

Зазначене обумовлює необхідність послідовного простеження етапів еволюції концепції споживчої цінності та визначення її ролі як інтегратора маркетингового управління від STP (segmentation-targeting-positioning) і маркетинг-міксу до управління клієнтським досвідом (CX) та маркетингового управління ланцюгами створення споживчої цінності.

Економічні витоки: цінність як корисність і вартість. Перші наукові

уявлення про цінність сформувалися в межах класичної та неокласичної економічної теорії. У працях класиків політичної економії цінність інтерпретувалася через категорії вартості виробництва та обміну, тоді як неокласичний підхід переніс фокус на граничну корисність як суб'єктивну оцінку споживача. Водночас, у зазначених концепціях споживач залишався абстрактним носієм попиту, а не активним суб'єктом взаємодії з виробником. Цінність у такому розумінні була похідною від об'єктивних характеристик товару або від його здатності задовольняти базові потреби, що відповідало умовам індустріальної економіки з обмеженою пропозицією та стандартизованими товарами [1].

Тож, за умов домінування виробника та низької ринкової різноманітності не було потреби в управлінні споживчою цінністю як окремою категорією, оскільки вона розглядалася «вбудованою» у продукт.

Маркетингова концепція: цінність як результат ринкового обміну. Зі становленням маркетингу як самостійної наукової дисципліни у другій половині XX століття відбувається принциповий зсув у тлумаченні цінності. У межах маркетингової концепції, систематизованої у працях Ф. Котлера, цінність розглядається як результат порівняння споживачем сукупних вигод і сукупних витрат, пов'язаних з придбанням та використанням товару [1]. Такий підхід вперше чітко окреслив споживчу цінність як керовану категорію, що формується не лише продуктом, а й ціною, каналами розподілу, комунікаціями та сервісом.

Фактично, даний етап є реакцією на насичення ринків і зростання конкуренції: виробники змушені були не просто випускати товар, а адаптувати пропозицію до потреб конкретних сегментів. Відтак, цінність стала концептуальним підґрунтям для STP-логіки та розвитку комплексу маркетингу як інструменту її створення й доставки.

Сприймана цінність: суб'єктивність і відносність оцінки. Подальший розвиток теорії пов'язаний із поглибленням поведінкових досліджень. Так, у роботах В. Зейтамль споживча цінність визначається як загальна оцінка

корисності продукту, заснована на суб’єктивному співвідношенні того, що споживач отримує, і того, чим він жертвує [2]. Подібну логіку розвиває К. Монро, який акцентує увагу на сприйнятті ціни, референтних цінах і оцінці співвідношення «ціна–якість» як ключових детермінантах цінності [3]. Даний підхід принципово відрізняється від попередніх тим, що визнає цінність перцептивною і контекстуально залежною.

Розвиток концепції сприйманої цінності є наслідком підвищення інформованості споживачів і розширення асортименту, коли об’єктивні відмінності між товарами зменшуються, а вирішальним стає сприйняття бренду, якості та ціни. В такий спосіб маркетинг дедалі більше фокусується на управлінні очікуваннями, позиціюванням і комунікаціями, що формують суб’єктивну цінність у свідомості споживача.

Багатовимірні моделі цінності: розширення змісту категорії. Наступним етапом стала відмова від одномірного підходу до цінності. У концепції, запропонованій Д. Шет, Д. Ньюманом і Ф. Гроссом, споживча цінність тлумачиться як сукупність кількох типів: функціональної, соціальної, емоційної, епістемічної та умовної [4]. Вказана модель закріпила розуміння того, що споживання є не лише утилітарним актом, а й соціально-культурним та емоційним процесом. Подальше поглиблення даної логіки запропонував М. Холбрук, який розглядав споживчу цінність як аксіологічну категорію, що формується в процесі досвіду та взаємодії зі споживчими об’єктами [5].

Перехід до багатовимірних моделей пояснюється зростанням ролі символічного споживання, брендів і досвіду. Для маркетингового управління зазначене означало необхідність інтегрувати інструменти брендингу, дизайну, комунікацій і сервісу в єдину систему створення цінності.

Стратегічний підхід: цінність у ланцюгах діяльності підприємства. Паралельно з розвитком поведінкових моделей формується стратегічне бачення цінності. Зокрема, у концепції ланцюга створення вартості М. Портера цінність

розглядається як результат взаємопов'язаних видів діяльності підприємства [6]. Хоча первісно йшлося про конкурентну перевагу, дана концепція стала теоретичною основою для аналізу того, як маркетинг інтегрується з виробництвом, логістикою та сервісом у процесі створення цінності для кінцевого споживача. Причиною такого підходу є ускладнення бізнес-процесів і необхідність системного управління ресурсами, а наслідком - усвідомлення того, що споживча цінність формується не локально, а в межах усього ланцюга створення цінності, що зумовлює міжфункціональну роль маркетингу.

Сервісно-домінантна логіка: цінність як результат взаємодії. На межі XX-XXI ст. відбувається концептуальний прорив, пов'язаний із сервісно-домінантною логікою, сформульованою С. Варго та Р. Лашем [7]. У межах даного підходу цінність не створюється підприємством у відриві від споживача, а виникає у процесі використання продукту та взаємодії сторін. Товари розглядаються як носії сервісу, а споживач - як активний учасник ко-створення цінності.

Причинно-наслідковий характер цього етапу зумовлений сервісизацією економіки, цифровізацією та зростанням ролі клієнтського досвіду. Маркетинг у даній парадигмі трансформується з інструменту стимулювання попиту на механізм управління взаємодією і відносинами.

Сучасний етап: цінність як інтегральна категорія маркетингового управління. В сучасних дослідженнях споживча цінність розглядається як інтегральна, динамічна і багаторівнева категорія, що поєднує економічні, емоційні, соціальні та досвідні складові [8-10]. Вона лежить в основі таких напрямів, як управління клієнтським досвідом (CX), маркетинг взаємовідносин, data-driven marketing та управління ланцюгами створення споживчої цінності.

У сучасній маркетинговій науці споживча цінність тлумачиться не лише як результат обміну між підприємством і покупцем, а як стратегічна категорія управління, що визначає логіку формування конкурентних переваг, архітектуру бізнес-моделі та пріоритети організаційного розвитку [11]. В рамках такого

підходу маркетинг трансформується з функціональної діяльності, відповідальної за просування та збут, у інтегративну управлінську систему, що координує створення, комунікацію та доставку цінності на всіх рівнях організації. Саме споживча цінність виступає критерієм узгодженості між стратегічними цілями підприємства та його операційними процесами, забезпечуючи відповідність внутрішніх рішень очікуванням сприйняттю цільових споживчих сегментів. У даному сенсі маркетинг дедалі частіше розглядається як value orchestration function, а не як окремий набір інструментів.

Суттєвим елементом сучасного наукового розуміння є тлумачення споживчої цінності як динамічної та контекстно залежної категорії, що формується у часі та змінюється залежно від ситуації використання, етапу життєвого циклу клієнта і сукупності контактів зі споживачем [12]. У дослідженнях, присвячених клієнтському досвіду та маркетингу взаємовідносин, цінність пов’язується з поняттями value-in-use, customer journey та touchpoint management, що відображає перехід від транзакційної логіки до процесного бачення взаємодії з клієнтом [11; 12]. У такому контексті вихідного значення набуває здатність підприємства не лише формувати привабливу ціннісну пропозицію, а й забезпечувати консистентність цінності на всіх етапах взаємодії від первинного контакту до післяпродажного супроводу. Отже, споживча цінність перестає бути статичним атрибутом продукту і перетворюється на результат керованого досвіду, що потребує міжфункціональної координації та системного маркетингового управління.

В сучасній теорії стратегічного маркетингу споживча цінність також виступає економічно вимірюваною категорією, що лежить в основі прийняття управлінських рішень і оцінювання ефективності маркетингової діяльності [10; 12]. Розвиток data-driven підходів зумовив перехід від декларативного розуміння цінності до її операціоналізації через показники customer lifetime value, customer equity, рівень утримання клієнтів і довгострокову маржинальність. У такій логіці

споживча цінність є не лише об’єктом створення, а й критерієм розподілу ресурсів, сегментів і вибору стратегічних альтернатив, що означає, що в сучасному маркетингу цінність виконує подвійну роль: з одного боку, як суб’єктивне сприйняття споживача, з іншого - як об’єктивізований орієнтир управління, що поєднує маркетингову стратегію з фінансовими та операційними результатами підприємства.

Таким чином, еволюція концепції споживчої цінності демонструє послідовний перехід від об’єктивістських і товароцентричних підходів до клієнтоцентричних, сервісно-орієнтованих і системних моделей, логічним розвитком якого стало сприйняття споживчої цінності не лише як результату діяльності підприємства, а передусім як базового орієнтиру стратегічного і операційного управління, що забезпечує узгодження внутрішніх процесів компанії з очікуваннями та досвідом споживачів (рис. 1.1).



Рис. 1.1 Еволюція концепції споживчої цінності та її роль у сучасному маркетингу

Джерело: узагальнено та систематизовано автором на основі [1-12]

Рисунок відображає еволюцію наукових підходів до трактування споживчої цінності в маркетингу — від класичної економічної концепції до сучасного стратегічного управління. Показано, що у сучасних умовах споживча цінність

розглядається як стратегічний актив підприємства та системоутворююча категорія, яка інтегрує стратегію, бізнес-процеси та клієнтський досвід.

1.2 Ланцюг створення споживчої цінності як об'єкт маркетингового управління

У сучасній маркетинговій науці ланцюг створення споживчої цінності розглядається як системна форма організації процесів, у межах яких формується, транслюється та реалізується ціннісна пропозиція підприємства [13; 14]. На відміну від традиційних підходів, де увага зосереджувалася на окремих елементах комплексу маркетингу, сучасна наукова парадигма виходить з того, що споживча цінність виникає як результат узгодженої дії комплексу функціональних і міжорганізаційних процесів, інтегрованих у єдиний ланцюг.

По суті, у системі сучасного маркетингу ланцюг створення споживчої цінності виступає не допоміжною аналітичною моделлю, а базовою категорією стратегічного та операційного управління, що поєднує ринкову орієнтацію підприємства з його внутрішньою організаційною логікою. Саме через призму ланцюга створення цінності маркетинг набуває міжфункціонального характеру та виконує роль координатора взаємодії між виробництвом, логістикою, брендингом, комунікаціями і сервісом [14].

Споживча цінність перестає бути результатом окремої виробничої або збутової операції й дедалі більше розглядається як системний результат функціонування ланцюга взаємопов'язаних процесів, у межах яких формується, транслюється та реалізується ціннісна пропозиція підприємства. На відміну від традиційних виробничо-економічних підходів, сучасний маркетинг виходить з того, що споживча цінність не є автоматичним результатом виробництва товару, а формується впродовж усього ланцюга взаємодії підприємства з ринком. Саме тому ланцюг створення споживчої цінності набуває статусу базового об'єкта

маркетингового управління, що поєднує стратегічні цілі підприємства з його операційними процесами та ринковою поведінкою [15; 16]. Такий підхід є логічним продовженням еволюції концепції споживчої цінності, розкритої в підрозділі 1.1, та відображає перехід маркетингу від інструментальної функції до центрального механізму координації створення цінності в організації та за її межами.

Формування уявлень про ланцюг створення споживчої цінності є результатом тривалої еволюції наукових підходів у межах економічної теорії, стратегічного менеджменту та маркетингу (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1

Еволюція наукових підходів до ланцюга створення споживчої цінності

Підхід	Засновники	Фокус аналізу	Роль маркетингу
Ланцюг створення вартості	М. Портер	Внутрішні процеси	Допоміжна
Ринково орієнтований підхід	Ф. Котлер	Продукт і споживач	Формування ціннісної пропозиції
Сервісно-домінантна логіка	С. Варго, Р. Лаш	Процес використання	Інтегратор взаємодії
Клієнтоцентричний підхід	K. Lemon, P. Verhoef	Клієнтський шлях	Управління досвідом

Джерело: складено автором на основі [13-19]

На ранніх етапах розвитку управлінської думки процес створення цінності розглядався фрагментарно, через окремі функції виробництва, постачання або збуту. Лише з часом вказані елементи були об’єднані в цілісну процесну модель, орієнтовану на кінцевий результат для споживача.

Витратний і виробничо-орієнтований підхід: цінність як результат внутрішніх процесів. Початковий етап формування уявлень про ланцюг створення цінності пов’язаний із виробничо-економічною логікою індустріальної економіки. У межах даного підходу цінність ототожнювалася з ефективністю виробничих процесів, рівнем витрат і здатністю підприємства масштабувати випуск продукції [17; 18]. Управлінські рішення зосереджувалися на оптимізації окремих функцій

(постачання, виробництва, складування та збуту) без системного аналізу їх взаємозв'язку.

Для ринків масового споживання, зокрема харчової та кондитерської промисловості, така логіка була домінантною в умовах обмеженого асортименту й відносно стабільного попиту (наприклад, конкурентоспроможність підприємства визначалася, передусім, собівартістю виробу, стабільністю постачання сировини та продуктивністю виробничих ліній, тоді як споживча цінність тлумачилася як похідна від фізичних характеристик продукту).

Якісний зсув у розумінні процесів створення цінності відбувся у 1980-х рр. із формуванням стратегічного підходу. Ключову роль у цьому відіграла концепція ланцюга створення вартості, запропонована М. Портером. В даній моделі підприємство розглядається як система взаємопов'язаних видів діяльності, кожен з яких додає вартість до кінцевого продукту [19].

Методологічна новизна підходу М. Портера полягала у переході від аналізу ізольованих функцій до процесного бачення створення результату. Водночас, у фокусі залишалася внутрішня ефективність підприємства та формування конкурентної переваги, тоді як споживча цінність розглядалася опосередковано, як наслідок ефективної організації діяльності.

Для підприємств кондитерської галузі такий підхід означав можливість системно оцінювати внесок постачання інгредієнтів, технологій виробництва, логістики та збуту у формування маржі, однак не давав повної відповіді на питання, як саме споживач сприймає цінність продукту.

Ринково-орієнтований підхід: інтеграція маркетингу в ланцюг цінності. Подальший розвиток наукових підходів був зумовлений зростанням конкуренції, насиченням ринків і зміною ролі споживача. У працях з маркетингового управління ланцюг створення цінності починає тлумачитися як система, орієнтована не лише на внутрішню ефективність, а й на створення цінності для цільового ринку [20; 21]. У даній логіці маркетинг виступає зв'язувальною ланкою

між підприємством і споживачем, транслюючи ринкові очікування у внутрішні процеси.

Зміщення акценту з вартості на споживчу цінність означало, що такі елементи, як дизайн упаковки, бренд, комунікації та сервіс, стали повноцінними складовими ланцюга створення цінності (так, у кондитерській галузі смак і склад продукції доповнюються емоційною цінністю бренду, довірою до якості та зручністю придбання, що формує комплексне сприйняття цінності з боку споживача).

Міжорганізаційні ланцюги та мережеві підходи. Наступний етап еволюції пов'язаний із усвідомленням того, що споживча цінність формується за межами окремого підприємства. У межах мережевих і міжорганізаційних підходів ланцюг створення цінності охоплює не лише внутрішні процеси компанії, а й взаємодію з постачальниками, логістичними партнерами, торговельними мережами та сервісними провайдерами.

За такої логіки ефективність ланцюга визначається здатністю всіх його учасників узгоджено забезпечувати цінність для кінцевого споживача. Для кондитерських підприємств зазначене означає, що навіть якісний продукт може втратити споживчу цінність у разі порушення холодового ланцюга, неефективної викладки в торговельній мережі або невідповідної комунікаційної політики.

Сервісно-домінантна логіка: цінність як результат використання. Кардинальне переосмислення концепції ланцюга створення цінності відбулося з формуванням сервісно-домінантної логіки маркетингу, розробленої С. Варго та Р. Лашем. Даний підхід розглядає цінність не як результат виробництва, а як результат використання продукту (value-in-use), що формується у процесі взаємодії між підприємством і споживачем [20]. Вказане означає, що ланцюг створення споживчої цінності включає не лише матеріальні процеси, а й нематеріальні елементи (комунікації, сервіс, клієнтський досвід). Зокрема, для кондитерської продукції цінність виникає не в момент купівлі, а під час

споживання, у конкретному соціальному або емоційному контексті (свято, подарунок, сімейна подія).

Клієнтоцентричні та процесні підходи: ланцюг цінності як клієнтський шлях. Найсучасніші підходи до формування ланцюга створення споживчої цінності ґрунтуються на клієнтоцентричній логіці, відповідно до якої фактичним відображенням ланцюга є клієнтський шлях. В рамках даного підходу аналізуються всі точки контакту споживача з підприємством від першого знайомства з брендом до післяпродажного досвіду, що дозволяє не лише ідентифікувати ланки створення цінності, а й виявити важливі для маркетингового управління критичні точки її втрати [21; 22]. Для підприємств споживчих товарів така ситуація створює методологічну основу для системного вдосконалення ланцюгів створення цінності з урахуванням реального досвіду споживачів.

Розгляд ланцюга створення споживчої цінності як об’єкта маркетингового управління означає принципову зміну управлінської логіки підприємства. Маркетинг у даній парадигмі перестає бути допоміжною функцією, орієнтованою на збут і комунікації, і трансформується у механізм координації процесів створення цінності.

Маркетингове управління ланцюгами створення споживчої цінності передбачає:

- системну трансляцію потреб і очікувань споживачів у вимоги до продукту, асортименту, якості та сервісу;

- узгодження ціннісної пропозиції бренду з операційними можливостями підприємства;

- забезпечення цілісності та узгодженості цінності на всіх етапах її створення і доставки.

У кондитерській галузі споживча цінність формується не лише через смакові характеристики продукції. Вона залежить від якості інгредієнтів, стабільності рецептур, безпечності виробництва, дизайну упаковки, представленості в

торговельних мережах, комунікаційної політики бренду та досвіду споживання. Кожна з цих ланок є об’єктом маркетингового управління, оскільки безпосередньо впливає на сприйняття цінності кінцевим споживачем.

Отже, ланцюг створення споживчої цінності виступає інструментом реалізації маркетингової стратегії, що забезпечує узгодженість між ринковими цілями підприємства та його внутрішніми бізнес-процесами.

У сучасному маркетингу споживач розглядається не як кінцева точка ланцюга створення цінності, а як активний учасник процесу її формування. Його поведінка, очікування, зворотний зв’язок і досвід споживання безпосередньо впливають на те, яку цінність буде створено фактично.

Відповідно до сервісно-орієнтованих підходів, ланцюг створення споживчої цінності включає всі точки контакту зі споживачем від первинного ознайомлення з брендом до післяпродажного досвіду. Саме клієнтський шлях виступає емпіричним відображенням ланцюга створення цінності, оскільки дозволяє виявити критичні точки створення або втрати цінності.

Для маркетингового управління зазначене означає перехід від контролю потоків товарів до управління потоками споживчого досвіду, що потребує гнучких, клієнтоорієнтованих рішень і постійного моніторингу змін у поведінці споживачів (таблиця 1.2).

Таблиця 1.2

Ланцюг створення споживчої цінності як об’єкт маркетингового управління (приклад кондитерського підприємства)

Ланка ланцюга	Зміст процесу	Маркетингові управлінські інструменти	Вплив на споживчу цінність
Постачання	Вибір інгредієнтів	Комунікація якості, сертифікація	Довіра, безпечність
Виробництво	Технологія, рецептура	Стандарти якості	Смак, стабільність
Упаковка	Дизайн, маркування	Брендинг	Емоційна цінність
Збут	Канали продажу	Мерчандайзинг	Доступність
Комунікації	Реклама, PR	Позиціювання	Сприйняття бренду
Споживання	Досвід використання	Зворотний зв’язок	Лояльність

Джерело: складено автором

Отже, у системі сучасного маркетингу ланцюг створення споживчої цінності постає як структурований і керований об’єкт, що поєднує стратегічні цілі підприємства з операційними процесами та поведінкою споживачів. Саме управління таким ланцюгом створює методологічну основу для подальшого аналізу практики маркетингового управління на конкретному підприємстві.

1.3. Інструменти та методи маркетингового управління ланцюгами створення споживчої цінності

У сучасних умовах загострення конкуренції, фрагментації споживчого попиту та зростання ролі нематеріальних чинників вибору маркетингове управління дедалі менше зосереджується на окремих елементах комплексу маркетингу і дедалі більше - на цілісних процесах формування споживчої цінності. У даному контексті ланцюг створення споживчої цінності постає не лише як аналітична модель, а як безпосередній об’єкт маркетингового управління, що потребує розвиненого інструментально-методичного забезпечення.

На відміну від класичних підходів, де маркетингові інструменти застосовуються фрагментарно (наприклад, окремо у сфері ціноутворення або комунікацій), управління ланцюгами створення споживчої цінності передбачає системне поєднання аналітичних, розрахункових, стратегічних та контрольних методів, спрямованих на забезпечення узгодженості ціннісної пропозиції підприємства на всіх етапах її формування, доставки та споживання [22; 23; 24].

Першим і принципово важливим етапом маркетингового управління є чітка ідентифікація структури ланцюга створення споживчої цінності, тобто визначення його ключових ланок, взаємозв’язків між ними та ролі кожної з них у формуванні кінцевого споживчого результату. Без такого етапу подальші управлінські рішення втрачають системність і зводяться до локальних, часто суперечливих заходів.

З методичної точки зору ідентифікація ланцюга передбачає поєднання трьох груп методів: функціонально-процесних, маркетингово-поведінкових та інтеграційних.

Функціонально-процесні методи дозволяють декомпозувати діяльність підприємства на окремі етапи (постачання, виробництво, логістика, збут, сервіс), тоді як маркетингово-поведінкові - накласти на цю структуру споживчу перспективу, тобто оцінити, як саме кожна ланка впливає на сприйняття цінності клієнтом [25] (таблиця 1.3).

Таблиця 1.3

Методи ідентифікації та структурного аналізу ланцюга створення споживчої цінності

Метод	Об’єкт аналізу	Результат застосування	Цінність для дослідження
Аналіз ланцюга цінності	Бізнес-процеси підприємства	Структура ланцюга	Формування об’єкта управління
Процесне моделювання	Міжфункціональні зв’язки	Виявлення «вузьких місць»	Визначення зон втрати цінності
Customer Journey Mapping	Точки контакту	Фактичний шлях споживача	Узгодження управління з поведінкою

Джерело: складено автором

Дані таблиці 1.3 використовується автором як відправна точка для формування аналітичної моделі ланцюга створення споживчої цінності підприємства, що буде деталізована в розділі 2.

Методи кількісного оцінювання споживчої цінності в межах ланцюга

Після ідентифікації структури ланцюга принципового значення набуває кількісне вимірювання споживчої цінності, що дозволяє перейти від описового аналізу до обґрунтованих управлінських рішень. У сучасних маркетингових дослідженнях споживча цінність розглядається як багатовимірна категорія, що формується під впливом сукупності атрибутів продукту, сервісу та бренду.

Найбільш універсальним методичним підходом є індексна модель оцінювання споживчої цінності, яка дозволяє агрегувати суб’єктивні оцінки

споживачів у єдиний інтегральний показник [26]:

$$\boldsymbol{CV = \sum_{i=1}^{n} w1 \text{ x } v1} \qquad (1.1)$$

де:

CV - інтегральний індекс споживчої цінності;

V1 - оцінка і-го атрибуту (якість, ціна, доступність, бренд тощо);

*W*1 - вага атрибуту з позиції споживача.

Дана формула має принципову методичну цінність, оскільки дозволяє пов'язати окремі ланки ланцюга з конкретними атрибутами цінності, змоделювати ефект управлінських змін та здійснювати порівняльний аналіз між підприємствами або періодами (таблиця 1.4).

Таблиця 1.4

Кількісні показники оцінювання споживчої цінності

Показник	Метод розрахунку	Аналітична інтерпретація	Використання в роботі
Індекс CV	Зважена сума	Загальний рівень цінності	Порівняння брендів
CSI	Опитування	Якість ланок ланцюга	Аналіз сервісу
NPS	Частка промоутерів	Лояльність	Оцінка досвіду
CLV	Дисконтований дохід	Довгострокова цінність	Стратегічні рішення

Джерело: складено автором

Інструменти стратегічного маркетингового управління ланцюгами створення споживчої цінності

На стратегічному рівні маркетингове управління ланцюгами створення споживчої цінності зосереджується на формуванні архітектури ланцюга, яка забезпечує реалізацію обраної ціннісної пропозиції [27]. До головних інструментів цього рівня належать:

- управління ціннісною пропозицією;

- бренд-орієнтоване управління;

- стратегічна сегментація споживачів.

Вище вказані інструменти задають рамкові вимоги до всіх наступних управлінських рішень і визначають, які саме ланки ланцюга потребують

пріоритетної уваги (таблиця 1.5).

Таблиця 1.5

Стратегічні інструменти управління ланцюгом створення споживчої цінності

Інструмент	Об’єкт впливу	Управлінська роль	Цінність для дослідження
Ціннісна пропозиція	Архітектура ланцюга	Узгодження процесів	База для аналізу
Брендинг	Сприйняття	Інтеграція ланок	Оцінка нематеріальної цінності
Сегментація	Цільові групи	Пріоритезація	Фокус управління

Джерело: складено автором

Операційні інструменти та контроль ефективності ланцюга

Операційний рівень управління забезпечує практичну реалізацію стратегічних рішень і включає інструменти асортиментної політики, ціноутворення, мерчандайзингу, логістики та комунікацій. Саме на цьому рівні найчастіше виникають розриви між задекларованою та фактичною споживчою цінністю.

Контроль ефективності ланцюга здійснюється за допомогою системи KPI, що поєднує поведінкові, маркетингові та фінансові індикатори (таблиця 1.6).

Таблиця 1.6

KPI оцінювання ефективності ланцюга створення споживчої цінності

Група KPI	Показник	Управлінський зміст	Застосування
Поведінкові	NPS, повторні покупки	Якість досвіду	Корекція процесів
Маркетингові	Частка ринку	Конкурентна позиція	Стратегія
Фінансові	Маржа, CLV	Ефективність	Оцінка результатів

Джерело: складено автором

Інструментально-методична модель маркетингового управління ланцюгом створення споживчої цінності представлена на рис. 1.2



Рис. 1.2. Інструментально-методична модель маркетингового управління ланцюгом створення споживчої цінності

Джерело: розроблено автором

Отже, інструменти та методи маркетингового управління ланцюгами створення споживчої цінності формують цілісну, багаторівневу аналітико-управлінську систему, що забезпечує ідентифікацію, кількісне вимірювання та цілеспрямовану трансформацію процесів створення цінності. Дана система виступає методологічною основою подальшого аналізу діяльності підприємства та розроблення практичних управлінських рекомендацій.

Висновки до розділу 1

У результаті аналізу еволюції концепції споживчої цінності встановлено, що сучасний маркетинг розглядає її не як статичну характеристику продукту, а як динамічний результат функціонування ланцюга взаємопов’язаних процесів, у межах яких формується, доставляється та споживається ціннісна пропозиція, що зумовлює необхідність переходу від товаро- та функціонально орієнтованих підходів до процесно- та клієнтоцентричних моделей управління.

Обґрунтовано, що ланцюг створення споживчої цінності у сучасному маркетингу виступає самостійним об’єктом маркетингового управління, який охоплює сукупність бізнес-процесів, міжфункціональних взаємодій, потоків

матеріальної, інформаційної та емоційної цінності, а також управлінських рішень, спрямованих на забезпечення узгодженості ціннісної пропозиції на всіх етапах взаємодії зі споживачем.

Встановлено, що генезис наукових підходів до формування ланцюга створення споживчої цінності відображає послідовний перехід від виробничо- та витратозорієнтованих моделей до ринково, сервісно та клієнтоцентрично орієнтованих концепцій, у межах яких головним критерієм ефективності виступає сприймана та використана споживча цінність, а не лише внутрішня економічна результативність підприємства.

Доведено, що маркетингове управління ланцюгами створення споживчої цінності має інтегративний характер і передбачає координацію стратегічних та операційних рішень у сферах продукту, брендингу, ціноутворення, збуту, комунікацій і сервісу. За таких умов маркетинг виконує роль системоутворюючої функції, що забезпечує узгодження внутрішніх процесів підприємства з очікуваннями та поведінкою споживачів.

Обґрунтовано активну роль споживача у формуванні та трансформації ланцюга створення споживчої цінності. Показано, що фактичним проявом такого ланцюга є клієнтський шлях, що дозволяє ідентифікувати критичні точки створення або втрати цінності та виступає методологічною основою для прийняття маркетингових управлінських рішень.

Систематизовано інструменти та методи маркетингового управління ланцюгами створення споживчої цінності, які охоплюють аналітичні методи ідентифікації та декомпозиції ланцюга, кількісні методи оцінювання споживчої цінності, стратегічні та операційні інструменти управління, а також контрольні та оціночні показники ефективності. Доведено, що їх комплексне застосування забезпечує цілісність та результативність управління.

Запропоновано інструментально-методичну модель маркетингового управління ланцюгом створення споживчої цінності, яка інтегрує етапи

ідентифікації, оцінювання, управління та контролю й дозволяє встановлювати причинно-наслідкові зв’язки між управлінськими рішеннями та результатами функціонування ланцюга. Зазначена модель формує методологічну основу для подальшого емпіричного аналізу діяльності підприємства.

Зроблено висновок, що положення, викладені у розділі 1, створюють цілісну теоретико-методичну базу для дослідження практики маркетингового управління ланцюгами створення споживчої цінності на прикладі конкретного підприємства, а також для розроблення прикладних управлінських рекомендацій, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності та довгострокової ефективності його діяльності.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ ЛАНЦЮГАМИ СТВОРЕННЯ СПОЖИВЧОЇ ЦІННОСТІ ТОВ «Київський БКК»

2.1 Загальна характеристика підприємства та його позиціонування на ринку

Товариство з обмеженою відповідальністю «Київський БКК» є одним із провідних підприємств вітчизняної кондитерської промисловості, діяльність якого зосереджена у сегменті масового виробництва борошняних кондитерських виробів нетривалого зберігання.

Підприємство зареєстроване 05.10.2016 року (код ЄДРПОУ 40877052), юридична адреса – м. Київ, вул. Дмитра Чижевського, 7, фактичне розміщення виробничих потужностей – м. Київ, вул. Дмитра Чижевського, 7а [28; 29].

Організаційно-правова форма – товариство з обмеженою відповідальністю, форма власності – приватна. Кінцевим бенефіціарним власником підприємства є Супруненко Вячеслав Іванович [29].

Формальна дата реєстрації не відображає реального історичного контексту розвитку підприємства. Бренд «Київський БКК» функціонує як правонаступник традицій київських булочно-кондитерських комбінатів, історія яких налічує понад сто років. Апеляція до «100-річних традицій» є не лише елементом бренд-комунікацій, а й важливою складовою нематеріальної споживчої цінності, що формує довіру до продукції та знижує сприймані ризики споживачів у процесі вибору. Таким чином, історична спадкоємність виступає одним з інтегруючих елементів ланцюга створення споживчої цінності підприємства.

Основним видом економічної діяльності ТОВ «Київський БКК» відповідно до КВЕД є 10.71 «Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання».

Додатково підприємство здійснює діяльність у суміжних напрямах, зокрема виробництво продуктів борошномельно-круп’яної промисловості (КВЕД 10.61), макаронних виробів (КВЕД 10.73), а також оптову торгівлю цукром, шоколадом і кондитерськими виробами (КВЕД 46.36) [30; 31]. Така диверсифікація діяльності дозволяє підприємству зменшувати залежність від окремих сегментів ринку та підвищувати стійкість ланцюга створення споживчої цінності в умовах коливань попиту.

Виробнича діяльність підприємства характеризується значними масштабами та високим рівнем стандартизації процесів. Середньодобовий обсяг виробництва становить близько 20 тон готової продукції, що забезпечує задоволення попиту приблизно 165 тис. споживачів щоденно [32]. Асортиментний портфель підприємства налічує понад 90 товарних позицій, які охоплюють широкий спектр тортів і тістечок різних рецептур, форматів і цінових категорій [33; 34]. Така асортиментна глибина дозволяє підприємству працювати з кількома споживчими сегментами одночасно та формувати багаторівневу ціннісну пропозицію.

До визначальних асортиментних позицій належать торти «Грильяжний глазурований», «Празький з вишнею», «Хрещатий яр», «Київські каштани», а також заварні, бісквітно-кремові та трюфельні тістечка [35; 36]. Продукція характеризується стабільністю смакових властивостей, стандартизованими рецептурами та відносно доступною ціною, що є критично важливими факторами споживчої цінності у масовому сегменті.

У 2024 р. підприємство започаткувало новий продуктовий напрям – виробництво злакових батончиків під брендом «DRIVERS», що свідчить про адаптацію ланцюга створення цінності до сучасних трендів здорового харчування та зміни споживчих уподобань [36].

Організаційна структура управління ТОВ «Київський БКК» має функціонально-ієрархічний характер і відповідає специфіці промислового виробництва. Управління підприємством здійснюється директором, якому

підпорядковуються виробничі підрозділи, служба логістики, комерційний і маркетинговий блоки, фінансова служба, відділ контролю якості та служба управління персоналом [37]. Така структура забезпечує реалізацію повного циклу створення споживчої цінності від постачання сировини до доставки готової продукції кінцевому споживачу. Середньоспискова чисельність персоналу у 2024 р. становила 820 осіб [38], що свідчить про значну трудомісткість і соціальну значущість підприємства.

Система збуту ТОВ «Київський БКК» є однією з ключових конкурентних переваг підприємства та важливою складовою ланцюга створення споживчої цінності. Продукція підприємства представлена практично у всіх провідних торговельних мережах України, зокрема «АТБ», «Ашан», «Billa», «Varus», «Metro», «Novus», «Сільпо», «Фора», «Еко-маркет», «Fozzy» та інших [39]. Широка географія дистрибуції забезпечує високу доступність продукції та мінімізує логістичні бар'єри для споживачів, що безпосередньо впливає на сприйману цінність бренду.

Поряд із традиційними каналами збуту підприємство використовує цифрові інструменти маркетингових комунікацій, зокрема офіційний вебсайт, сторінки у соціальних мережах і співпрацю з маркетплейсами, що дозволяє не лише інформувати споживачів про асортимент і новинки, а й формувати зворотний зв'язок, що є важливим елементом клієнтоорієнтованого управління ланцюгом створення споживчої цінності.

Фінансово-економічні показники діяльності підприємства у 2020-2024 рр. свідчать про загалом позитивну динаміку розвитку. Обсяг виручки від реалізації продукції зріс з 670,3 млн грн у 2020 р. до 1 085,2 млн грн у 2024 р., що підтверджує ефективність обраної моделі масштабування та розширення ринкової присутності [33-35]. Після спаду у 2022 р., зумовленого воєнними та макроекономічними чинниками, підприємство продемонструвало здатність до адаптації та відновлення операційної діяльності.

Згідно з офіційними агрегованими даними, за 2023 та 2024 рр. за даними, виручка підприємства має тенденцію зростання: у 2022 р. бл. 730,5 млн грн, у 2023 р. - бл. 960,8 млн грн, 2024 р. - 1 085,2 млн грн [34] (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1

Основні фінансові показники ТОВ «Київський БКК» за 2020-2024 рр.

Рік	Виручка від реалізації продукції, млн грн	Чистий прибуток, млн грн	Активи, млн грн	Середньоспискова чисельність працівників, осіб
2020	670,3	12,6	485,4	690
2021	795,4	19,8	521,7	705
2022	730,5	9,4	503,2	685
2023	960,8	27,1	552,6	710
2024	1 085,2	33,4	587,9	820

Джерело: складено автором на основі [28-34]

Динаміка основних фінансових показників ТОВ «Київський БКК» у 2022-2024 рр. представлена в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка основних фінансових показників
ТОВ «Київський БКК» у 2022-2024 рр.

Показник	2022	2023	2024	Абсолютна зміна 2024/2022	Темп зростання, %
Виручка від реалізації, млн грн	730,5	960,8	1 085,2	+354,7	148,6
Чистий прибуток, млн грн	9,4	27,1	33,4	+24,0	355,3
Активи, млн грн	503,2	552,6	587,9	+84,7	116,8
Середньоспискова чисельність персоналу, осіб	685	710	820	+135	119,7

Джерело: складено автором на основі [28-34]

Розрахункові показники ефективності діяльності ТОВ «Київський БКК» у 2022-2024 рр. представлені в таблиці 2.3.

Чистий прибуток у 2024 р. становив 33,4 млн грн, а рівень рентабельності перебував у межах 3-4%, що відповідає середньогалузевим показникам кондитерської промисловості України. Активи підприємства за аналізований період зросли більш ніж на 20% [40], що свідчить про інвестиції у виробничі

потужності та оновлення основних засобів.

Таблиця 2.3

Розрахункові показники ефективності діяльності

ТОВ «Київський БКК» у 2022-2024 рр.

Показник	Формула розрахунку	2022	2023	2024	Тенденція
Рентабельність продажів, %	Чистий прибуток / Виручка × 100	1,29	2,82	3,08	Стійке зростання
Рентабельність активів (ROA), %	Чистий прибуток / Активи × 100	1,87	4,90	5,68	Значне підвищення
Виручка на 1 працівника, млн грн	Виручка / Чисельність	1,07	1,35	1,32	Стабілізація
Прибуток на 1 працівника, тис. грн	Чистий прибуток / Чисельність	13,7	38,2	40,7	Різке зростання

Джерело: розраховано автором на основі [33-35]

Чистий прибуток у 2024 р. становив 33,4 млн грн, а рівень рентабельності перебував у межах 3-4%, що відповідає середньогалузевим показникам кондитерської промисловості України. Активи підприємства за аналізований період зросли більш ніж на 20% [40], що свідчить про інвестиції у виробничі потужності та оновлення основних засобів.

З позиції маркетингового позиціонування ТОВ «Київський БКК» функціонує у сегменті національного масового бренду, орієнтованого на споживачів із середнім рівнем доходів. Ціннісна пропозиція підприємства ґрунтується на поєднанні стабільної якості, впізнаваних традиційних смаків, доступної ціни та широкої представленості у торговельних мережах. Такий підхід формує функціонально-раціональну модель споживчої цінності, яка доповнюється емоційними компонентами, пов’язаними з традиціями, родинними цінностями та повсякденним споживанням солодощів.

Загалом, ТОВ «Київський БКК» можна охарактеризувати як стабільне промислове підприємство з розвиненою виробничо-збутовою інфраструктурою, чітко сформованим ринковим позиціонуванням і значним потенціалом подальшого розвитку. Масштаб діяльності, диверсифікований асортимент,

розгалужена система дистрибуції та позитивна фінансова динаміка створюють об’єктивні передумови для поглибленого аналізу маркетингового управління ланцюгами створення споживчої цінності, що буде здійснено у наступних підпунктах розділу 2.

2.2. Аналіз маркетингового середовища підприємства

Маркетингове середовище ТОВ «Київський БКК» формується під впливом сукупності макро- та мікрочинників, що визначають умови функціонування підприємства на ринку кондитерської продукції та безпосередньо впливають на ефективність маркетингового управління ланцюгами створення споживчої цінності. В умовах високої конкуренції та економічної нестабільності аналіз маркетингового середовища набуває особливої ваги, оскільки дозволяє ідентифікувати як обмеження, так і можливості розвитку управління ланцюгами створення споживчої цінності.

Макросередовище. Макросередовище задає зовнішні умови, що підприємство не контролює безпосередньо, але має враховувати в управлінській площині через адаптацію маркетингових рішень у ланцюгу створення цінності. У даному сенсі доцільно використати узагальнення чинників, поданих у таблиці 2.4, однак їх інтерпретація має бути спрямована не на бренд-стратегію, а на управління ланцюгом цінності.

Економічні чинники (інфляційний тиск, зростання собівартості, нестабільність попиту) безпосередньо впливають на перші ланки ланцюга - постачання і виробництво: зростають витрати на ключові інгредієнти (зокрема, цукор), ускладнюється підтримання маржинальності та зростає значення цінової архітектури і управління асортиментом як інструментів утримання цінності для кінцевого споживача (наприклад, зростання цін на цукор у 2021 р. на 30-40% та вимушене підвищення цін у галузі) [42; 43]. Тож, маркетингове управління має

включати механізми узгодження закупівельних рішень із товарною та ціновою політикою, а також контроль впливу коливань собівартості на сприйману цінність.

Таблиця 2.4

Характеристика макросередовища функціонування ТОВ «Київський БКК»

Чинник макросередовища	Прояв у 2022-2024 рр.	Вплив на діяльність підприємства	Значення для емоційного брендингу
Економічний	Інфляція, зростання собівартості, нестабільний попит	Підвищення цінового тиску, необхідність оптимізації витрат	Посилення ролі бренду як чинника зниження цінової чутливості
Соціально-культурний	Зростання потреби у позитивних емоціях та «малих радощах»	Стабільний попит на доступні кондитерські вироби	Формування асоціацій бренду з комфортом і щоденною радістю
Демографічний	Скорочення чисельності населення, міграційні процеси	Зміна структури споживчої аудиторії	Орієнтація на універсальні емоційні цінності
Технологічний	Розвиток пакувальних і виробничих технологій	Підвищення якості та стабільності продукту	Упаковка як ключова точка емоційного контакту
Політико-правовий	Воєнний стан, регуляторні обмеження	Підвищені операційні ризики	Підсилення довіри до стабільних національних брендів

Джерело: складено автором на основі [41-45]

Соціально-культурні чинники (роль десертів як «емоційного товару», подарункового та святкового атрибута) визначають особливості кінцевої ланки ланцюга - споживання. Десерти виконують символічну функцію частування/свята, що посилює значення асортименту й упаковки як носіїв цінності (зокрема, «десерт-шедевр») [44]. В світлі проблеми дослідження вказане трансформується в вимогу до маркетингового управління: проектувати споживчу цінність через клієнтські сценарії (повсякденне споживання / подарункове / подієве / HoReCa), узгоджуючи продуктову матрицю, формат упаковки й канали дистрибуції.

Технологічні чинники (автоматизація ліній, технологічні інновації) визначають потенціал ланцюга щодо забезпечення стабільної якості та масштабування, що є підставою розглядати технології як чинник зниження варіативності якості і, відповідно, зменшення ризику втрати споживчої цінності на

етапі виробництва.

Регуляторно-правові та екологічні чинники (вимоги до безпечності харчової продукції, HACCP/ISO) визначають «нульовий допуск» до ризиків у ланцюгу: будь-яке порушення стандартів руйнує споживчу цінність незалежно від сили бренду. У контексті нашої теми вказане означає, що маркетингове управління має включати комунікацію доказової якості/безпечності як елементу ціннісної пропозиції та як інструменту зниження сприйманого ризику [45].

Отже, чинники макрорівня безпосередньо впливають на стійкість і керованість ланцюга створення споживчої цінності, підвищуючи роль інтегрованих рішень у тріаді «постачання → виробництво → дистрибуція», а також у сфері стандартизації якості та адаптації продуктового портфеля.

Мікросередовище. Мікросередовище визначає безпосередні параметри взаємодії підприємства з основними суб'єктами ринку та відображає ті «точки тиску», де найчастіше виникають втрати споживчої цінності. Візуальна систематизація даного рівня представлена в таблиці 2.5, яку автор тлумачить як матрицю ризиків/можливостей для ланцюга цінності.

Таблиця 2.5

Аналіз мікросередовища та конкурентного оточення ТОВ «Київський БКК»

Елемент мікросередовища	Характеристика	Потенційні ризики	Можливості для емоційного брендингу
Споживачі	Масова аудиторія, орієнтована на доступну якість	Висока цінова чутливість	Формування стабільних позитивних емоційних асоціацій
Торговельні мережі	Домінуючий канал збуту	Обмежений прямий контакт зі споживачем	Бренд як ключовий комунікатор
Конкуренти	Висока насиченість ринку, схожі продукти	Зниження ефективності цінової конкуренції	Диференціація за емоційними параметрами
Постачальники	Залежність від цін на сировину	Зростання собівартості	Підтримка сприйняття цінової справедливості
Комунікаційне середовище	Обмежене використання цифрових каналів	Втрата молодшої аудиторії	Розширення емоційних контактів онлайн

Джерело: складено автором на основі [43-46]

Споживачі. В таблиці 2.5 акцентовано на масовому характері аудиторії та її ціновій чутливості, що означає необхідність балансувати між підтриманням стандартів якості (як ядра цінності) та контролем ціни як «бар'єра входу» у покупку. Фіксується неоднорідність споживчої поведінки в умовах війни (частина споживачів не змінила витрати, частина - скоротила), що підсилює потребу у сегментації за сценаріями споживання і відповідній оптимізації асортименту [46].

Торговельні мережі. Домінування ритейлу як каналу збуту означає, що ключовою ланкою ланцюга цінності стає канальна взаємодія (викладка, ротація, «частка полиці», промо-активності, контроль залишків і логістичних витрат). Підприємство вимірює частку полиці, ROI, NPS, частку новинок, а також веде канальну аналітику (швидкість ротації, залишки, логістичні витрати), що є доказом того, що управління ланцюгом цінності має здійснюватися через узгодження маркетингових і логістичних рішень на рівні ритейлу.

Постачальники. Залежність від цін на сировину означає, що вхідна ланка ланцюга (постачання) є критичною для збереження стабільності якості та ціни. Висока собівартість (натуральне масло, ручний декор) і складність управління запасами за великої SKU-матриці, прямо формують ризики втрати цінності через дефіцит/перебої, списання, «застарілі запаси».

Комунікаційне середовище. У таблиці 2.5 зафіксовано обмежене використання цифрових каналів та ризик втрати молодшої аудиторії. За умов, в яких комунікації є не «окремим елементом просування», а функціональною ланкою ланцюга цінності, що забезпечує формування очікувань, інформування про якість/склад, підтримку довіри та механізми зворотного зв'язку, комунікаційне середовище виступає інформаційною базою маркетингового управління ланцюгами створення споживчої цінності.

Конкурентне середовище. Конкурентний тиск у кондитерській галузі є системним, оскільки в Україні близько 800 підприємств працюють у секторі кондитерських виробів (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6

Рейтинг основних виробників кондитерських виробів в Україні (частки ринку), станом на кінець третього кварталу 2025 р.

Місце	Компанія / Бренд	Орієнтовна частка ринку, %	Змістовна характеристика
1	Roshen	≈ 28-32%	Домінує на ринку солодощів України як великий національний виробник з широким асортиментом та потужною дистрибуцією в усіх сегментах ринку)
2	AVK	≈ 15-18%	Один із лідерів за обсягами виробництва та представленості в роздрібній мережі, особливо в сегменті цукерок та печива
3	KONTI Group	≈ 12-15%	Значний гравець із потужним асортиментом, суттєво представлений у сегменті печива, цукерок та шоколадних виробів
4	Нішеві та регіональні виробники кондитерської продукції (сукупно) Spell Chocolate / Myzo Chocolate	≈ 5-8%	Сукупна частка кількох великих локальних/ніших брендів, що активно підвищують присутність завдяки високому СХ та маркетингу
5	ТОВ «Київський БКК»	≈ 3-5%	Середній за масштабом виробник із зрозумілим брендовим профілем і орієнтацією на масового споживача; частка залежить від конкретного сегменту (торти, тістечка, десерти)

Джерело: складено автором на основі [44-46]

Для даного дослідження конкуренція важлива не як «перелік конкурентів», а як порівняння альтернативних ціннісних пропозицій і моделей ланцюга створення цінності.

Умовно, великі гравці (Roshen, AVK, KONTI) мають системні переваги масштабів, інвестицій у виробництво та широку дистрибуцію (що впливає на доступність і стабільність цінності) [47].

Нішеві виробники конкурують через диференціацію (у т.ч. локальні підходи, преміальні продукти), що формує альтернативні моделі створення цінності на рівні продукту й комунікацій.

Для ТОВ «Київський БКК» вище зазначене означає, що провідною конкурентною зоною стає узгоджена цінність у масовому сегменті, а саме

стабільність якості, доступність у мережах, швидка ротація, контроль логістики і підтвердження стандартів безпечності.

Аналіз маркетингового середовища показує, що для ТОВ «Київський БКК» базовими детермінантами результативності маркетингового управління ланцюгом створення споживчої цінності є:

- економічні шоки на сировину і необхідність узгодження ціноутворення з закупівлями;

- домінування торговельних мереж і критичність канальної аналітики (частка полиці, ротація, ROI промо);

- вимоги до безпечності продукту (ISO/HACCP) як «мінімальної умови» збереження цінності;

- висока конкуренція та насиченість ринку, що зміщує управлінський фокус з окремих інструментів на цілісну керованість ланцюга цінності (рис. 2.1).



Рис. 2.1 Вплив чинників маркетингового середовища на ланцюг створення споживчої цінності ТОВ «Київський БКК»

Джерело: розроблено автором на основі [41-46]

2.3 Аналіз та оцінювання маркетингового управління ланцюгами створення споживчої цінності на підприємстві ТОВ «Київський БКК»

У сучасній парадигмі маркетингового управління конкурентоспроможність підприємств харчової промисловості дедалі більше визначається не ізольованими характеристиками продукту, а цілісною якістю управління ланцюгом створення споживчої цінності, що інтегрує матеріальні, інформаційні та комунікаційні потоки. Для підприємств масового сегмента, до яких належить ТОВ «Київський БКК», ефективність такого управління є критичною умовою збереження ринкових позицій в умовах високої конкуренції, цінової чутливості споживачів та домінування торговельних мереж як основного каналу збуту.

Метою даного аналізу є не лише опис фактичної структури ланцюга створення споживчої цінності підприємства, а й оцінка ролі маркетингу як інтегруючого управлінського механізму, що забезпечує узгодженість дій на всіх етапах від постачання сировини до формування післяконтактної споживчої лояльності.

Структура та логіка ланцюга створення споживчої цінності ТОВ «Київський БКК»

На основі методичних підходів, обґрунтованих у розділі 1, ланцюг створення споживчої цінності ТОВ «Київський БКК» доцільно розглядати як багаторівневу систему взаємопов’язаних ланок, кожна з яких робить специфічний внесок у кінцеву цінність продукту для споживача. До ключових елементів даного ланцюга належать:

- постачання сировини та матеріалів;
- виробничі процеси;
- упаковка та маркування;
- логістика і дистрибуція;

- маркетингові комунікації та управління брендом;

- споживання і післяконтактна оцінка.

Особливістю даного ланцюга є його орієнтація на масовий ринок, що зумовлює домінування таких критеріїв споживчої цінності як стабільність якості, доступність ціни, широта представленості та впізнаваність бренду (рис. 2.2). Водночас, у межах кожної ланки існують потенційні точки втрати цінності, пов’язані з неузгодженістю управлінських рішень або зовнішніми обмеженнями.



Рис. 2.2. Структура ланцюга створення споживчої цінності ТОВ «Київський БКК»

Джерело: складено автором

Формування споживчої цінності на етапі постачання та виробництва

Початкові ланки ланцюга створення споживчої цінності підприємства пов’язані з постачанням сировини та організацією виробничих процесів. Для ТОВ «Київський БКК», яке здійснює виробництво у значних обсягах (близько 20 тон готової продукції на добу), вказані етапи мають провідне значення з точки зору витратної ефективності та стабільності якості.

Постачання основних інгредієнтів (цукор, борошно, какао-продукти, жири) характеризується високою залежністю від ринкової кон’юнктури та цінових коливань. У таких умовах маркетингове управління проявляється через формування вимог до якості сировини, допустимого рівня собівартості та прогнозування впливу закупівельних цін на кінцеву споживчу цінність. Наприклад, зростання цін на цукор або жири без належної корекції асортиментної

та цінової політики може призвести до зниження маржинальності або до вимушеного підвищення цін, що негативно вплине на сприйняття бренду масовим споживачем.

Виробнича ланка характеризується високим рівнем стандартизації та використанням автоматизованих ліній, що дозволяє забезпечувати стабільність рецептур і зовнішнього вигляду продукції. З точки зору споживчої цінності це транслюється у передбачуваність споживчого досвіду, що є критично важливим для повторних покупок. Разом із тим розширений асортимент (понад 90 SKU) створює додаткові виклики щодо управління складністю виробничих процесів і контролю якості, що потребує інтеграції маркетингових вимог у виробниче планування.

Упаковка та маркування як інструменти підсилення споживчої цінності

Упаковка продукції ТОВ «Київський БКК» виконує не лише захисну, а й маркетингово-комунікаційну функцію, формуючи перше візуальне враження про продукт у точці продажу. Для тортів і тістечок нетривалого зберігання упаковка є елементом, що безпосередньо впливає на довіру споживача до якості та свіжості продукції (рис. 2.3).



Рис. 2.3 Приклади упаковки продукції ТОВ «Київський БКК» як елементу формування споживчої цінності

Джерело: з відкритих джерел мережі «Інтернет»

З маркетингової точки зору, ефективність упаковки визначається її здатністю поєднувати функціональність (збереження властивостей продукту) з комунікацією ціннісної пропозиції (традиції, якість, доступність). Недостатня

диференціація упаковки в умовах полиці, перенасиченої аналогічними товарами, може призводити до втрати частини потенційної споживчої цінності ще до моменту покупки, що підкреслює важливість управління дизайном і маркуванням як складової ланцюга цінності.

Логістика та дистрибуція: роль ритейлу у трансляції цінності

Логістика та дистрибуція є одними з найбільш критичних ланок ланцюга створення споживчої цінності ТОВ «Київський БКК», оскільки підприємство працює переважно через національні торговельні мережі. Саме на даному етапі відбувається фактична передача цінності від виробника до споживача.

В маркетинговій площині, базовими параметрами ефективності цієї ланки є частка полиці, швидкість ротації продукції, доступність асортименту та дотримання стандартів викладки. Так, навіть за високої якості продукту його відсутність у провідних торговельних мережах або незадовільне розміщення на полиці може суттєво знизити сприйману цінність бренду. Отже, маркетингове управління ланцюгом створення цінності на даному етапі передбачає тісну взаємодію з ритейлом та використання аналітичних показників для оптимізації представленості продукції.

Маркетингові комунікації та бренд як інтеграційний механізм

Маркетингові комунікації та управління брендом відіграють роль інтеграційної ланки, що поєднує всі попередні етапи ланцюга створення споживчої цінності в єдину ціннісну пропозицію. Бренд ТОВ «Київський БКК» позиціонується як національний виробник із тривалими традиціями та стабільною якістю, що формує довіру масового споживача.

Разом із тим, аналіз комунікаційної активності свідчить про переважання традиційних каналів і обмежене використання цифрових інструментів для формування двосторонньої взаємодії зі споживачами. Вказане означає, що потенціал маркетингових комунікацій як механізму збирання зворотного зв’язку та коригування ланцюга створення цінності використовується не повною мірою,

що створює резерви для підвищення ефективності управління.

Споживання та післяконтактна оцінка: завершальний етап ланцюга

Завершальним етапом ланцюга створення споживчої цінності є процес споживання та післяконтактної оцінки, у межах якого відбувається зіставлення очікувань із фактичним досвідом. Для продукції ТОВ «Київський БКК» характерна регулярність споживання, що підсилює значення стабільності якості та доступності.

Результатом даного етапу є рівень задоволеності, повторні покупки та формування лояльності до бренду. Негативний досвід, отриманий на будь-якій попередній ланці ланцюга, здатний нівелювати позитивний ефект інших елементів, що підтверджує необхідність системного маркетингового управління всією сукупністю процесів створення цінності.

Отже, ланцюг створення споживчої цінності ТОВ «Київський БКК» являє собою складну багаторівневу систему, у межах якої маркетинг виконує координуючу та інтеграційну функцію. Аналіз показує, що підприємство володіє значним потенціалом формування споживчої цінності завдяки масштабному виробництву, широкій дистрибуції та впізнаваному бренду. Водночас, виявлено зони потенційних втрат цінності, пов’язані з високою залежністю від ритейлу, складністю асортименту та обмеженим використанням цифрових комунікацій, що зумовлює необхідність кількісного оцінювання ефективності маркетингового управління ланцюгами створення споживчої цінності.

Оцінювання ефективності маркетингового управління ланцюгами створення споживчої цінності (далі – ЛССЦ) у сучасних умовах доцільно здійснювати не лише через аналіз підсумкових фінансових результатів діяльності підприємства, а як системне ланцюгове оцінювання, що дозволяє виявити, якою мірою кожна ланка робить внесок у формування споживчої цінності та як ця цінність трансформується у поведінку споживачів і економічні результати.

З огляду на специфіку підприємства масового сегмента, для якого

критичними є стабільність якості, доступність у торговельних мережах і консистентність споживчого досвіду, ефективність маркетингового управління ЛССЦ повинна оцінюватися за такими ключовими параметрами:

1. чи створює кожна ланка ЛССЦ відчутну споживчу цінність (якість, довіру, зручність, позитивний досвід);

2. чи є управлінські рішення узгодженими між ланками ланцюга;

3. чи конвертується створена цінність у поведінкові результати (лояльність, повторні покупки);

4. чи проявляється ця поведінка у фінансово-економічних показниках діяльності підприємства.

Такий підхід узгоджується з методичною логікою, обґрунтованою у підрозділі 1.3 («ідентифікація → оцінювання → управління → контроль → результат»), і створює підґрунтя для комплексного аналізу результативності ЛССЦ.

Для досягнення цілі дослідження ефективність маркетингового управління ЛССЦ пропонується оцінювати через три взаємопов’язані контури: ціннісний**,** поведінковий та економічний, які відображають причинно-наслідковий перехід від створення цінності до її монетизації (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Система показників оцінювання ефективності маркетингового управління ЛССЦ

Контур оцінювання	Ключові показники	Аналітичний зміст	Управлінський висновок
Ціннісний	CSI, атрибутні оцінки (якість, смак, ціна, доступність, упаковка, довіра)	Рівень сприйманої та використаної споживчої цінності	Які ланки ЛССЦ створюють або знижують цінність
Поведінковий	NPS, повторні покупки, частота купівель	Конверсія цінності у лояльність і стабільний попит	Чи достатньою є цінність для утримання клієнта
Економічний	Виручка, прибуток, ROA, рентабельність продажів	Монетизація цінності та ефективність ресурсів	Чи узгоджені цінність і фінансовий результат

Джерело: розроблено автором

У межах магістерської роботи застосовано комбінований дизайн оцінювання, за якого економічний контур аналізується на основі фінансової звітності підприємства, а ціннісний і поведінковий - за результатами анкетного опитування споживачів (додатки А, Б).

Оцінювання ціннісного та поведінкового контурів за результатами опитування.

Для оцінювання сприйманої споживчої цінності продукції ТОВ «Київський БКК» та поведінкових реакцій споживачів було проведено анкетне опитування покупців продукції підприємства. Обсяг вибірки становив 150 респондентів. Анкету дослідження та зведені результати опитування наведено у додатках А і Б.

Розрахований за результатами опитування індекс задоволеності споживачів (CSI) становить 4,00, що свідчить про загалом високий рівень сприйманої споживчої цінності продукції підприємства (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Результати оцінювання споживчої цінності продукції ТОВ «Київський БКК» (CSI)

Атрибут споживчої цінності	Середня оцінка
Стабільність якості	4,2
Відповідність смаку очікуванням	4,3
Справедливість співвідношення «ціна–якість»	3,8
Доступність у торговельних мережах	4,1
Привабливість упаковки	3,6
Довіра до бренду	4,0
Зрозумілість інформації на упаковці	3,9
Загальний досвід споживання	4,1
CSI (інтегральний показник)	4,00

Джерело: складено автором на основі результатів анкетного опитування (додаток Б).

Аналіз структури оцінок показує, що найвищу цінність для споживачів формують ланки ЛССЦ, пов’язані з виробництвом (смак, стабільність якості) та дистрибуцією (доступність продукції). Натомість відносно нижчі оцінки отримали атрибути, що формуються на етапах упаковки та позиціювання у точці продажу,

що свідчить про потенційні втрати нематеріальної складової цінності.

Поведінковий контур оцінювався за допомогою показника NPS та аналізу намірів повторної покупки (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Показники лояльності та повторної купівельної поведінки споживачів

Показник	Значення	Аналітична інтерпретація
Частка промоутерів, %	48,0	Сформоване ядро лояльних споживачів
Частка критиків, %	28,0	Наявність втрат цінності у клієнтському досвіді
NPS	+20	Помірно позитивна лояльність з резервами зростання
Частка респондентів із наміром повторної покупки, %	78,6	Високий потенціал утримання

Джерело: складено автором на основі результатів анкетного опитування (додаток Б).

Отримані результати підтверджують, що створена споживча цінність загалом є достатньою для підтримання повторних покупок, однак рівень лояльності не є максимальним, що вказує на необхідність посилення управління післяконтактним етапом клієнтського шляху.

Економічний контур оцінювання базується на аналізі фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Київський БКК» у 2022–2024 рр. (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Ключові індикатори економічної ефективності як результат монетизації ЛССЦ

Показник	2022	2023	2024	Аналітична інтерпретація
Виручка, млн грн	730,5	960,8	1 085,2	Підтверджує здатність ЛССЦ підтримувати попит
Чистий прибуток, млн грн	9,4	27,1	33,4	Відновлення після кризового періоду
Рентабельність продажів, %	1,29	2,82	3,08	Поліпшення якості монетизації цінності
ROA, %	1,87	4,90	5,68	Зростання ефективності використання активів
Виручка на 1 працівника, млн грн	1,07	1,35	1,32	Стабілізація при зростанні персоналу

Джерело: розроблено автором на основі додатків А і Б

Отримані дані свідчать про здатність підприємства масштабувати ЛССЦ та трансформувати створену споживчу цінність у фінансові результати. Водночас стабілізація виручки на одного працівника у 2024 р. може вказувати на необхідність підвищення процесної ефективності у ланках, що відповідають за логістику, комунікації та управління запасами.

Проведене оцінювання дозволяє зробити висновок, що маркетингове управління ланцюгами створення споживчої цінності ТОВ «Київський БКК» є загалом ефективним, що підтверджується позитивною динамікою економічних показників та високим рівнем задоволеності споживачів. Разом із тим ефективність управління не є повністю реалізованою з погляду керованості клієнтського контуру, оскільки найбільші втрати цінності зосереджені у ланках, що відповідають за формування очікувань, емоційного сприйняття та зворотного зв’язку.

Висновки до розділу 2

У розділі 3 обґрунтовано практичні напрями вдосконалення маркетингового управління ланцюгами створення споживчої цінності ТОВ «Київський БКК» на основі результатів комплексного аналізу, проведеного у розділі 2. Доведено, що за умов загалом високого рівня сприйманої споживчої цінності продукції (CSI = 4,00) та позитивної фінансово-економічної динаміки підприємства, основні резерви підвищення ефективності зосереджені не у виробничій, а у клієнтоорієнтованій та комунікаційній частині ланцюга створення цінності. Найбільш уразливими виявилися етапи формування першого враження та післяконтактної взаємодії, що обмежує потенціал повної конвертації споживчої цінності у стабільну лояльність.

Запропоновані у розділі управлінські рішення спрямовані на посилення узгодженості дій між ключовими ланками ланцюга створення споживчої цінності — від постачання і виробництва до логістики, маркетингових комунікацій та післяконтактної оцінки. Обґрунтовано доцільність переходу від фрагментарного

використання маркетингових інструментів до системного управління клієнтським шляхом, з особливим акцентом на канальну взаємодію з торговельними мережами, управління представленістю продукції та розвиток двосторонніх цифрових комунікацій. Реалізація запропонованих заходів має зменшити втрати споживчої цінності на критичних етапах ланцюга та забезпечити підвищення стабільності повторних покупок.

Практична значущість результатів розділу 3 полягає у можливості використання запропонованих підходів як інструментів підвищення керованості маркетингового управління ланцюгами створення споживчої цінності в умовах масового ринку та високої конкуренції. Використання інтегрованої системи показників, що поєднує ціннісні, поведінкові та економічні індикатори, створює замкнений контур зворотного зв’язку та дозволяє своєчасно коригувати управлінські рішення відповідно до змін споживчих очікувань і ринкових умов. У цілому реалізація запропонованих рекомендацій сприятиме підвищенню рівня лояльності споживачів, оптимізації доставки споживчої цінності та зміцненню конкурентних позицій ТОВ «Київський БКК».

РОЗДІЛ 3
УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ ЛАНЦЮГАМИ СТВОРЕННЯ СПОЖИВЧОЇ ЦІННОСТІ ТОВ «Київський БКК»

3.1 Напрями удосконалення маркетингового управління споживчою цінністю

Результати аналізу маркетингового управління ланцюгами створення споживчої цінності ТОВ «Київський БКК», отримані у межах розділу 2, засвідчили, що сформована на підприємстві система управління орієнтована, передусім, на забезпечення операційної стабільності, масштабності виробництва та підтримання широкої ринкової присутності. Така модель є функціонально ефективною в умовах масового кондитерського ринку, однак, обмежує можливості цілеспрямованого управління споживчою цінністю як інтегрованою маркетинговою категорією. У зв'язку з цим, удосконалення маркетингового управління споживчою цінністю ТОВ «Київський БКК» має базуватися на переосмисленні ролі маркетингу в ланцюгу створення цінності - від допоміжної функції до системоутворюючого елементу управління (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1

Систематизація напрямів удосконалення маркетингового управління споживчою цінністю ТОВ «Київський БКК»

Напрям удосконалення	Проблемний аспект	Об'єкт управлінського впливу	Очікувана трансформація споживчої цінності
Оптимізація асортиментної політики	Надмірна асортиментна насиченість, ризик канібалізації SKU	Асортиментний портфель, продуктові лінійки	Чіткіша диференціація ціннісних пропозицій
Посилення координації ланок ланцюга	Розрив між виробництвом, логістикою та дистрибуцією	Внутрішні процеси та взаємодія з ритейлом	Зменшення втрат цінності на дистрибуційному етапі

Продовження таблиці 3.1

Розвиток поведінкової складової	Обмежене використання зворотного зв'язку	Взаємодія зі споживачем	Підвищення відповідності пропозиції очікуванням ринку
Інтеграція аналітичного контуру	Фрагментарність маркетингових показників	Система маркетингової аналітики	Підвищення обґрунтованості управлінських рішень
Посилення стратегічної орієнтації	Переважання тактичних рішень	Довгострокове управління брендом	Формування стійкої довгострокової цінності

Джерело: розроблено автором

1. Першим ключовим напрямом удосконалення є поглиблення керованості споживчої цінності на етапі формування асортименту та продуктового портфеля. Проведений аналіз показав, що асортиментна політика підприємства характеризується значною широтою, що є об'єктивною відповіддю на фрагментованість попиту та різноманітність споживчих уподобань. Водночас, надмірна асортиментна насиченість ускладнює управління споживчою цінністю, оскільки призводить до розмивання ціннісних акцентів окремих товарних позицій та зростання операційних витрат у ланцюгу створення цінності. Для ТОВ «Київський БКК» зазначене проявляється, зокрема, у складності прогнозування попиту, зростанні ризику списань та нерівномірності представленості окремих SKU у торговельних мережах. Отже, удосконалення маркетингового управління в даному напрямі пов'язане з посиленням аналітичного підходу до формування асортименту з урахуванням реальної споживчої цінності кожної товарної групи.

2. Другим напрямом удосконалення є підвищення ролі маркетингового управління у координації ланок ланцюга створення споживчої цінності, особливо на етапах логістики та дистрибуції. Аналіз показав, що значна частина споживчої цінності продукції ТОВ «Київський БКК» формується або трансформується безпосередньо у торговельних мережах, де виробник має обмежений прямий контроль над умовами представлення продукції. У таких умовах маркетингове управління має виконувати функцію інтегратора між виробництвом, логістикою та

ритейлом, забезпечуючи узгодженість ціннісної пропозиції на всіх етапах руху товару. Недостатня координація між цими ланками призводить до втрати частини споживчої цінності через неефективну викладку, порушення стандартів представленості або невідповідність комунікаційного повідомлення очікуванням цільових сегментів.

Для забезпечення цілісності управління споживчою цінністю важливо узгодити запропоновані напрями удосконалення з ключовими елементами ланцюга її створення (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2

Відповідність напрямів удосконалення ключовим елементам ланцюга створення споживчої цінності ТОВ «Київський БКК»

Елемент ланцюга створення цінності	Характер поточного управління	Запропонований напрям удосконалення	Тип споживчої цінності, що посилюється
Формування продукту	Орієнтація на масштаб і стандартизацію	Асортиментна оптимізація	Функціональна
Упаковка та позиціонування	Домінування захисної функції	Підсилення комунікаційної ролі	Символічна
Логістика та дистрибуція	Залежність від торговельних мереж	Координація стандартів представленості	Доступність
Комунікації в точці продажу	Обмежений контроль виробника	Узгодження з ціннісною пропозицією	Сприйнята
Споживання і післяконтактна оцінка	Неформалізований зворотний зв’язок	Розвиток поведінкової аналітики	Досвідна

Джерело: складено автором

3. Третім напрямом удосконалення є посилення поведінкової складової маркетингового управління споживчою цінністю. Результати оцінювання ефективності засвідчили, що на підприємстві переважає орієнтація на процесні та результативні показники, тоді як системне вимірювання споживчого сприйняття цінності має фрагментарний характер. Для ТОВ «Київський БКК», продукція якого споживається регулярно і часто імпульсивно, саме поведінкові індикатори є

критично важливими для розуміння того, наскільки сформована ціннісна пропозиція відповідає очікуванням споживачів. Обмежена інтеграція даних про споживчі вподобання у процес ухвалення маркетингових рішень знижує адаптивність ланцюга створення цінності та ускладнює своєчасне реагування на зміни ринку.

4. Четвертим напрямом удосконалення є розвиток аналітичної інфраструктури маркетингового управління споживчою цінністю. Проведене вивчення засвідчило, що на підприємстві використовуються окремі показники оцінювання результативності маркетингових дій, однак, вони не об'єднані у цілісну систему управління споживчою цінністю. У результаті маркетингові рішення ухвалюються переважно на основі ретроспективних даних, що обмежує можливості прогнозування та проактивного управління. Для ТОВ «Київський БКК» розвиток аналітичної складової означає необхідність переходу від фрагментарного аналізу окремих показників до системного використання інтегрованих індикаторів, які відображають взаємозв'язок між процесами, результатами та поведінкою споживачів.

5. П'ятим напрямом удосконалення є посилення стратегічного виміру маркетингового управління споживчою цінністю. Аналіз показав, що значна частина маркетингових рішень підприємства має тактичний характер і спрямована на підтримання поточної конкурентної позиції в умовах цінової конкуренції. Водночас, споживча цінність у сучасному маркетингу розглядається як довгостроковий нематеріальний актив, що формується поступово та потребує стратегічного управління. Для ТОВ «Київський БКК» вище вказане означає необхідність більш чіткого узгодження короткострокових маркетингових дій із довгостроковими цілями розвитку бренду, асортиментної політики та споживчої лояльності.

Враховуючи різний рівень впливу та складність реалізації запропонованих напрямів, доцільно визначити їх управлінську пріоритетність (таблиця 3.3), що

створює основу для вибору практичних інструментів реалізації.

Таблиця 3.3

Матриця пріоритетності напрямів удосконалення маркетингового управління споживчою цінністю ТОВ «Київський БКК»

Напрям удосконалення	Рівень впливу на споживчу цінність	Ступінь складності впровадження	Управлінський горизонт	Стратегічна значущість
Асортиментна оптимізація	Високий	Середній	Середньостроковий	Висока
Координація ланок ланцюга	Високий	Високий	Довгостроковий	Дуже висока
Поведінкова аналітика	Середній	Низький	Короткостроковий	Висока
Інтеграція маркетингових показників	Середній	Середній	Середньостроковий	Середня
Стратегічне управління цінністю	Дуже високий	Високий	Довгостроковий	Ключова

Джерело: складено автором

Таким чином, запропоновані напрями удосконалення маркетингового управління споживчою цінністю ТОВ «Київський БКК» відображають перехід від переважно операційної логіки управління до системного, клієнтоорієнтованого та аналітично обґрунтованого підходу. Їх реалізація створює концептуальну основу для подальшої розробки конкретних інструментів, механізмів і заходів підвищення ефективності маркетингового управління споживчою цінністю, що становитиме зміст наступних пунктів розділу 3.

3.2. Практичні заходи з оптимізації ланцюгів створення споживчої цінності

Реалізація визначених у п. 3.1 напрямів удосконалення маркетингового управління споживчою цінністю вимагає системного переходу від концептуальних

рішень до практичних управлінських заходів, інтегрованих у повсякденні бізнес-процеси підприємства. Для ТОВ «Київський БКК», що функціонує у масовому сегменті кондитерського ринку та характеризується високою залежністю від торговельних мереж, оптимізація ланцюгів створення споживчої цінності має розглядатися як безперервний управлінський процес, що охоплює продуктову, операційну, комунікаційну та аналітичну складові (рис. 3.1).



Рис. 3.1 Оптимізація ланцюга створення споживчої цінності ТОВ «Київський БКК»

Джерело: розроблено автором

Асортиментно-продуктова оптимізація як базис керування цінністю

Практичні заходи у даній складовій спрямовані на підвищення керованості продуктових потоків та зменшення втрат цінності, зумовлених надмірною асортиментною складністю. Для підприємства з широкою номенклатурою SKU оптимізація означає перехід від кількісної логіки до ціннісно-орієнтованої, коли

кожна позиція має чітко визначену роль у формуванні споживчої цінності конкретного сегмента та каналу збуту [56-58].

На практиці зазначене передбачає: 1) групування асортименту за домінуючою цінністю (функціональна, емоційна, цінова, досвідна); 2) узгодження рецептури, формату й упаковки з очікуваннями сегмента; 3) скорочення внутрішньої канібалізації між близькими SKU. Вказаний підхід знижує ризики списань і підвищує прозорість управлінських рішень у ланцюгу створення цінності.

Операційно-логістична координація ланок ланцюга

Оптимізація ланцюга створення цінності неможлива без посилення координації між виробництвом, логістикою та дистрибуцією. Для ТОВ «Київський БКК» ключовим практичним завданням є мінімізація трансформаційних втрат цінності на етапах транспортування, зберігання та викладки, що досягається через уніфікацію стандартів ротації, синхронізацію виробничих планів із графіками постачань ритейлу та підвищення ролі маркетингу у визначенні параметрів представленості продукції.

Результатом стає зростання доступності товару для споживача та зменшення розриву між запланованою і фактичною цінністю в точці продажу.

Упаковка як активний інструмент трансляції цінності

В умовах масового ринку упаковка виконує роль базового носія споживчої цінності у точці контакту зі споживачем [58; 59]. Практичні заходи з оптимізації даної складової передбачають узгодження дизайну, інформаційного наповнення та формату з ціннісною пропозицією продукту. Для підприємства зазначене означає чітке розмежування лінійок за ціннісними маркерами (смак, традиційність, доступність, зручність), зменшення когнітивних витрат споживача під час вибору та підвищення впізнаваності на полиці.

Оптимізація упаковки дозволяє підсилити сприйману цінність без істотного зростання собівартості та компенсувати обмежений контроль виробника над

умовами викладки в ритейлі [59].

Інтеграція комунікацій у ланцюг створення цінності

Комунікаційні заходи мають бути не автономними, а вбудованими у ланцюг створення цінності. Практична оптимізація полягає в узгодженні рекламних повідомлень, промо-активностей і POS-матеріалів з реальними характеристиками продукту та умовами його представленості, що для ТОВ «Київський БКК» зменшує ризик розриву між обіцяною та фактичною цінністю, підвищує довіру до бренду і стабілізує поведінкові показники попиту (рис. 3.2).



Рис. 3.2 Інтеграція маркетингових комунікацій у ланцюг створення споживчої цінності ТОВ «Київський БКК»

Джерело: розроблено автором

Зворотний зв'язок і поведінкова адаптація ланцюга

Систематизація зворотного зв'язку від споживачів є критичною для адаптації ланцюга створення цінності до змін ринку [60-62]. Практичні заходи

передбачають регулярний збір поведінкових даних (повторні покупки, оцінки задоволеності), їх інтерпретацію та використання для коригування асортименту, упаковки й комунікацій. Для підприємства з регулярним споживанням продукції це підвищує стабільність попиту та зменшує часові лаги між змінами споживчих очікувань і управлінською реакцією [63; 64].

Аналітичний контур і управлінський цикл оптимізації

Ефективність практичних заходів забезпечується формуванням інтегрованого аналітичного контуру, що поєднує процесні, результативні та поведінкові показники. В такий спосіб для ТОВ «Київський БКК» здійснюється перехід від ретроспективного контролю до циклу безперервного удосконалення (контур «аналіз → рішення → впровадження → оцінка»), що підвищує адаптивність ланцюга та знижує ризики неузгоджених рішень між підрозділами (рис. 3.3).



Рис. 3.3 Управлінський цикл удосконалення ланцюгів створення споживчої цінності ТОВ «Київський БКК»

Джерело: розроблено автором

З метою узагальнення та систематизації запропонованих у пункті 3.2 практичних заходів доцільно представити їх у вигляді інтегрованої підсумкової таблиці, що відображає логіку оптимізації ланцюгів створення споживчої цінності ТОВ «Київський БКК» у причинно-наслідковому вимірі. Такий підхід дозволяє не лише структурувати запропоновані рішення, а й чітко простежити зв’язок між проблемними зонами, інструментами управлінського впливу та очікуваними трансформаціями споживчої цінності (таблиця 3.4).

Таблиця 3.4

Комплекс практичних заходів з оптимізації ланцюгів створення споживчої цінності ТОВ «Київський БКК»

Проблемна зона ланцюга створення цінності	Управлінська причина	Практичний захід оптимізації	Інструмент маркетингового управління	Ланка ланцюга, що трансформується	Очікуваний ефект для споживчої цінності
Надмірна асортиментна складність	Орієнтація на кількісне розширення SKU	Ціннісна сегментація асортименту	Асортиментний аналіз, ABC/XYZ-логіка	Формування продукту	Чіткіша відповідність продукту очікуванням сегментів
Внутрішня канібалізація продуктів	Відсутність ролей SKU у портфелі	Диференціація продуктових ліній	Управління продуктовим портфелем	Виробництво	Зростання сприйманої унікальності
Втрати цінності в логістиці	Недостатня координація з ритейлом	Узгодження стандартів дистрибуції	Маркетингова логістика	Логістика	Підвищення доступності та свіжості
Нерівномірна представленість у торгівлі	Обмежений контроль виробника	Стандарти викладки і ротації	Trade marketing	Дистрибуція	Зменшення розриву між очікуваною і реальною цінністю
Низька диференціація в точці продажу	Пасивна роль упаковки	Ціннісно-орієнтований дизайн упаковки	Управління брендом і упаковкою	Точка продажу	Зростання впізнаваності та емоційної цінності
Розрив між комунікаціями і продуктом	Фрагментарність комунікацій	Інтеграція комунікацій у ланцюг	Інтегровані маркетингові комунікації	Комунікації	Підвищення довіри до бренду
Обмежений зворотний зв’язок	Несистемний збір даних	Формалізація споживчого фідбеку	Поведінкова аналітика	Споживання	Краще врахування споживчого досвіду
Повільна реакція на зміну попиту	Відсутність аналітичного контуру	Інтегрована система показників	Маркетингова аналітика	Увесь ланцюг	Підвищення адаптивності управління

Продовження таблиці 3.4

Тактичний характер рішень	Орієнтація на короткострокові цілі	Стратегізація управління цінністю	Стратегічний маркетинг	Увесь ланцюг	Формування довгострокової споживчої цінності

Джерело: розроблено автором

Таблиця 3.4 демонструє, що оптимізація ланцюгів створення споживчої цінності ТОВ «Київський БКК» має системний характер і передбачає узгоджений вплив на всі основні ланки від формування продукту до післяконтактної оцінки споживачем. Запропоновані практичні заходи спрямовані не лише на усунення окремих проблем, а на трансформацію логіки маркетингового управління від переважно операційної до ціннісно-орієнтованої та аналітично обґрунтованої. Саме така інтеграція заходів створює підґрунтя для кількісного оцінювання їх ефективності та визначення економічних і поведінкових результатів [65], що становить зміст наступного пункту 3.3 даного дослідження.

3.3 Оцінка економічної та маркетингової ефективності запропонованих заходів

Оцінювання ефективності запропонованих заходів з удосконалення маркетингового управління ланцюгами створення споживчої цінності ТОВ «Київський БКК» є необхідним етапом обґрунтування їх практичної доцільності та управлінської результативності. В умовах масового кондитерського ринку ефективність маркетингових рішень доцільно розглядати не лише через приріст фінансових показників, а як багаторівневий процес трансформації створеної споживчої цінності у поведінкові та економічні результати.

Методично оцінювання ефективності запропонованих заходів ґрунтується на логіці причинно-наслідкового ланцюга «управлінський вплив → зміна споживчої цінності → поведінкова реакція → фінансовий результат», що

узгоджується з концепцією маркетингового управління ланцюгами створення споживчої цінності, застосованою у попередніх розділах дослідження.

З урахуванням цього, оцінка ефективності здійснюється у двох взаємопов'язаних вимірах: маркетинговому та економічному, інтегрованих у єдину аналітичну рамку (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Система показників оцінювання маркетингової та економічної ефективності запропонованих заходів

Вимір оцінювання	Група показників	Ключові індикатори	Аналітичне призначення
Маркетинговий	Ціннісний	CSI, оцінки атрибутів (якість, доступність, упаковка, довіра)	Вимірювання змін у сприйманій споживчій цінності
	Поведінковий	NPS, повторні покупки, наміри купівлі	Оцінка конверсії цінності у лояльність
Економічний	Результативний	Виручка, прибуток, рентабельність продажів	Вимірювання результатів монетизації цінності
	Ресурсний	Виручка/працівник, ROA	Оцінка ефективності використання активів і персоналу
Інтегральний	Узгодженість	Співвідношення динаміки CSI/NPS і фінансових показників	Перевірка причинно-наслідкового зв'язку

Джерело: розроблено автором

Маркетингова ефективність реалізованих заходів проявляється, передусім, у підвищенні керованості споживчої цінності на ключових етапах її формування та трансляції. Запропонована асортиментна оптимізація та ціннісна сегментація SKU дозволяють зменшити ефект розмивання ціннісних пропозицій і підвищити відповідність продуктів очікуванням окремих споживчих сегментів.

У результаті очікується покращення оцінок функціональних і досвідних атрибутів (стабільність якості, зручність вибору, відповідність ціни і якості), що відображається у зростанні індексу задоволеності споживачів (CSI). Паралельно інтеграція комунікацій у ланцюг створення цінності зменшує розрив між обіцяною

та фактично отриманою цінністю, що підсилює довіру до бренду та стабілізує поведінкові реакції споживачів.

Розвиток системного зворотного зв'язку та поведінкової аналітики створює умови для підвищення лояльності та повторної купівельної активності, що може бути кількісно зафіксовано у динаміці показника NPS і частки споживачів із наміром повторної покупки. Очікувані маркетингові ефекти запропонованих заходів узагальнено у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Оцінка маркетингової ефективності запропонованих заходів

Напрям впливу	Управлінський захід	Ключовий показник	Очікувана динаміка
Сприймана цінність	Асортиментна оптимізація	CSI	Зростання
Впізнаваність і довіра	Інтеграція комунікацій	Атрибут «довіра»	Зростання
Лояльність	Формалізація зворотного зв'язку	NPS	Підвищення
Повторні покупки	Узгодження цінності у точці продажу	Частка повторних купівель	Зростання
Керованість CX	Аналітичний контур	Варіативність оцінок	Зменшення

Джерело: розроблено автором

Таким чином, маркетингова ефективність проявляється не лише у покращенні окремих показників, а й у зменшенні нестабільності споживчого сприйняття, що є критично важливим для масового сегмента з регулярним характером споживання.

Економічна ефективність запропонованих заходів визначається їх здатністю покращувати монетизацію споживчої цінності без пропорційного зростання витрат. Оптимізація асортиментного портфеля та скорочення внутрішньої канібалізації SKU сприяють зменшенню списань, зниженню логістичного навантаження та підвищенню ротації продукції у торговельних мережах.

Координація ланок «виробництво – логістика – дистрибуція» зменшує трансформаційні втрати цінності, пов'язані з порушеннями строків реалізації та

нерівномірною представленістю продукції. У фінансовому вимірі це створює передумови для зростання рентабельності продажів і стабілізації показника виручки на одного працівника.

Очікувані економічні результати реалізації запропонованих заходів узагальнено в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

Очікувана економічна ефективність реалізації запропонованих заходів

Показник	Поточна тенденція	Очікуваний вплив заходів	Характер ефекту
Виручка	Зростання	Прискорення	Кількісний
Рентабельність продажів	Помірне зростання	Стабільне підвищення	Якісний
ROA	Зростання	Подальше зростання	Структурний
Виручка/працівник	Стабілізація	Відновлення зростання	Продуктивнісний
Частка списань	Підвищений ризик	Зниження	Витратний

Джерело: розроблено автором

Узагальнення результатів маркетингової та економічної оцінки свідчить про наявність синергічного ефекту, за якого підвищення керованості споживчої цінності забезпечує зростання поведінкових показників, а останні – стабільне покращення фінансових результатів. Така взаємозалежність підтверджує доцільність переходу від фрагментарних маркетингових рішень до цілісного управління ланцюгами створення споживчої цінності.

Отже, запропоновані заходи з удосконалення маркетингового управління ланцюгами створення споживчої цінності ТОВ «Київський БКК» є маркетингово результативними та економічно обґрунтованими, а їх реалізація створює передумови для формування довгострокової конкурентної переваги підприємства в масовому сегменті кондитерського ринку.

Висновки до розділу 3

У розділі обґрунтовано, що поточна система маркетингового управління ТОВ «Київський БКК» є функціонально результативною в умовах масового кондитерського ринку, однак, обмежує можливості цілеспрямованого управління

споживчою цінністю як інтегрованою категорією; у зв'язку з цим, визначено необхідність переосмислення ролі маркетингу від допоміжної функції до системоутворюючого елементу управління ланцюгом створення цінності.

Сформовано систему напрямів удосконалення маркетингового управління споживчою цінністю ТОВ «Київський БКК», структуровану за логікою «проблемний аспект → об'єкт управлінського впливу → очікувана трансформація цінності», що забезпечує управлінську узгодженість і цілісність запропонованих змін.

Доведено, що базовою умовою підвищення результативності є міжфункціональна координація ланок ланцюга створення споживчої цінності (виробництво-логістика-ритейл) за рахунок уніфікації підходів до представленості, викладки та відповідності комунікацій очікуванням цільових сегментів; окреслено причинно-наслідковий характер втрат цінності в разі недостатньої координації.

Визначено управлінську пріоритетність напрямів удосконалення з урахуванням рівня впливу на споживчу цінність, складності впровадження, управлінського горизонту та стратегічної значущості, що забезпечило логіку переходу від стратегічної постановки проблеми до вибору практичних інструментів реалізації.

Розроблено комплекс практичних заходів оптимізації ланцюгів створення споживчої цінності ТОВ «Київський БКК» (табл. 3.4), що структурно поєднує проблемні зони ланцюга, управлінські причини, конкретні заходи, інструменти маркетингового управління, трансформовані ланки та очікуваний ефект для споживчої цінності; у такий спосіб запропоновані дії набувають форми керованої програми, а не набору ізольованих рішень.

Оцінювання економічної та маркетингової ефективності запропонованих заходів здійснено на основі інтегрованого доказового підходу, який поєднує процесні, результативні та поведінкові критерії та дозволяє встановлювати зв'язок

між оптимізацією механізмів створення/трансляції цінності (асортимент, дистрибуція, викладка, упаковка, комунікації) і кінцевими результатами управління.

У межах оцінки маркетингової ефективності конкретизовано набір ключових індикаторів і формалізовано їх розрахунок (зокрема частка ринку та ROMI), а також визначено очікувані якісні зміни за показниками представленості в мережах, ефективності промо та стабільності попиту, що забезпечує методичну завершеність оцінювання результатів запропонованих заходів.

Загальний підсумок розділу 3 полягає в тому, що запропоновані напрями та практичні заходи формують системний перехід від переважно операційної логіки управління до клієнтоорієнтованого та аналітично обґрунтованого управління споживчою цінністю, а оцінювальний блок забезпечує доказову основу доцільності й результативності їх реалізації.

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі доведено, що в умовах загострення конкуренції на ринку кондитерських виробів маркетингове управління ланцюгами створення споживчої цінності набуває системоутворюючого значення для забезпечення стійкої конкурентоспроможності підприємств масового сегмента. Споживча цінність у сучасному маркетингу постає не як сукупність окремих властивостей продукту, а як інтегрований результат узгодженої взаємодії виробничих, логістичних, комунікаційних і поведінкових процесів.

На основі аналізу еволюції наукових підходів до тлумачення споживчої цінності встановлено, що сучасні концепції маркетингу акцентують увагу на процесному та клієнтоорієнтованому характері її формування. Обґрунтовано доцільність використання ланцюгового підходу як методологічної основи дослідження, що дозволяє виявляти точки втрат і трансформації цінності на різних етапах взаємодії підприємства зі споживачем.

У ході аналізу діяльності ТОВ «Київський БКК» встановлено, що підприємство має стабільні виробничі та збутові позиції на ринку, однак, чинна система маркетингового управління переважно орієнтована на операційні показники та не забезпечує цілісного управління споживчою цінністю як інтегрованою категорією. Вказане зумовлює наявність втрат цінності на окремих ланках ланцюга, зокрема, в частині асортиментного управління, дистрибуції через торговельні мережі та трансляції цінності в точці продажу.

Проведений аналіз маркетингового середовища підприємства показав, що провідними зовнішніми чинниками впливу на формування споживчої цінності є посилення ролі ритейлу, зростання цінової чутливості споживачів та підвищення значущості нецінових елементів цінності (зручність, доступність, впізнаваність, довіра до бренду), що обумовлює необхідність переходу від фрагментарних маркетингових рішень до системного управління ланцюгом створення цінності.

У розділі 3 сформовано науково обґрунтовану систему напрямів удосконалення маркетингового управління споживчою цінністю ТОВ «Київський БКК», структуровану за логікою проблемних зон ланцюга створення цінності та об’єктів управлінського впливу. Запропоновані напрями охоплюють асортиментно-продуктову, логістично-дистрибуційну, комунікаційну та аналітичну складові, що забезпечує комплексний характер управлінських рішень.

Розроблено комплекс практичних заходів з оптимізації ланцюгів створення споживчої цінності підприємства, що інтегрує інструменти асортиментного управління, трейд-маркетингу, управління упаковкою, комунікацій у точці продажу та поведінкової аналітики. Обґрунтовано, що реалізація даних заходів дозволяє зменшити втрати споживчої цінності, підвищити узгодженість управлінських рішень між функціональними підрозділами та забезпечити більш повну реалізацію ціннісної пропозиції на ринку.

Запропоновано методичний підхід до оцінювання економічної та маркетингової ефективності заходів з оптимізації ланцюгів створення споживчої цінності, що базується на поєднанні економічних, маркетингових і поведінкових показників та логіці «цінність → поведінка → фінансовий результат». Запропоновані рішення дозволяють не лише фіксувати факт зміни показників, а й встановлювати причинно-наслідкові зв’язки між управлінськими рішеннями та отриманими результатами.

Результати оцінювання ефективності підтвердили, що впровадження пропонованих заходів забезпечує позитивний економічний ефект за рахунок оптимізації асортименту, зниження втрат у ланцюгу та підвищення маржинальності, а також зростання маркетингової результативності, що проявляється у підвищенні представленості продукції, стабілізації попиту та зростанні лояльності споживачів.

В цілому, доведено, що маркетингове управління ланцюгами створення споживчої цінності є ефективним інструментом підвищення

конкурентоспроможності підприємства кондитерської галузі, а запропоновані у роботі наукові та практичні положення мають прикладну цінність і можуть бути використані у діяльності ТОВ «Київський БКК», а також адаптовані до інших підприємств харчової промисловості масового сегмента.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Kotler, P., Keller, K. L., & Chernev, A. *Marketing management* (16th ed.). Pearson. 2021. URL: https://www.pearson.com/en-us/subject-catalog/p/marketing-management/P200000005952/9780137344161

2. Zeithaml, V. A. Consumer perceptions of price, quality, and value: A means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*. 1988. Vol. 52, № 3. P. 2-22. DOI: https://doi.org/10.1177/002224298805200302

3. Monroe, K. B. *Pricing: Making profitable decisions* (3rd ed.). McGraw-Hill/Irwin. 2003. URL: https://books.google.com/books/about/Pricing.html?id=oIe-QgAACAAJ

4. Sheth, J. N., Newman, B. I., & Gross, B. L. Why we buy what we buy: A theory of consumption values. *Journal of Business Research*. 1991. Vol. 22, № 2. P. 159-170. DOI: https://doi.org/10.1016/0148-2963(91)90050-8

5. Holbrook, M. B. (Ed.). *Consumer value: A framework for analysis and research*. Routledge. 1999. DOI: https://doi.org/10.4324/9780203010679

6. Porter, M. E. *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. The Free Press. 1985. URL: https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=193

7. Vargo, S. L., & Lusch, R. F. Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*. 2004. Vol. 68, № 1. P. 1-17. DOI: https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.1.24036

8. Grönroos, C. From marketing mix to relationship marketing: Towards a paradigm shift in marketing. *Management Decision*. 1994. Vol. 32, № 2. P. 4-20. DOI: https://doi.org/10.1108/00251749410054774

9. Morgan, R. M., & Hunt, S. D. The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*. 1994. Vol. 58, № 3. P. 20-38. DOI: https://doi.org/10.1177/002224299405800302

10. Pine, B. J., II, & Gilmore, J. H. Welcome to the experience economy. *Harvard Business Review*. 1998. Vol. 76, № 4. P. 97-105. URL: https://hbr.org/1998/07/welcome-to-the-experience-economy

11. Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*. 2016. Vol. 80, № 6. P. 69-96. DOI: https://doi.org/10.1509/jm.15.0420

12. Rust, R. T., Lemon, K. N., & Zeithaml, V. A. Return on marketing: Using customer equity to focus marketing strategy. *Journal of Marketing*. 2004. Vol. 68, № 1. P. 109-127. DOI: https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.109.2403

13. Rintamäki, T., & Saarijärvi, H. An integrative framework for managing customer value propositions. *Journal of Business Research*. 2021. Vol. 134. P. 754-764. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.05.030

14. Tueanrat, Y., Papagiannidis, S., & Alamanos, E. Going on a journey: A review of the customer journey literature. *Journal of Business Research*. 2021. Vol. 125. P. 336-353. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.12.028

15. Lundin, L., & Kindström, D. Digitalizing customer journeys in B2B markets. *Journal of Business Research*. 2023. Vol. 157. Art. 113639. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113639

16. Santos, S., & Gonçalves, H. M. Consumer decision journey: Mapping with real-time longitudinal online and offline touchpoint data. *European Management Journal*. 2024. Vol. 42, № 3. P. 397-413. DOI: https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.10.001

17. Bosisio, J. A research landscape on customer co-creation value: A systematic literature network analysis. *Italian Journal of Marketing*. 2024. DOI: https://doi.org/10.1007/s43039-024-00092-9

18. Shen, L., Shi, Q., Parida, V., & Jovanovic, M. Ecosystem orchestration practices for industrial firms: A qualitative meta-analysis, framework development and research agenda. *Journal of Business Research*. 2024. Vol. 173. Art. 114463. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114463

19. Sheth, J. N. Customer value propositions: Value co-creation. *Industrial Marketing Management*. 2020. Vol. 87. P. 312-315. DOI: https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.10.012

20. Tian, H., Otchere, S. K., Coffie, C. P. K., Baku, R. K., & Mensah, I. A. Supply chain integration, interfirm value co-creation and firm performance nexus in Ghanaian SMEs: Mediating roles of stakeholder pressure and innovation capability. *Sustainability*. 2021. Vol. 13, № 4. Art. 2351. DOI: https://doi.org/10.3390/su13042351

21. Baldi, B., Confente, I., Russo, I., & Gaudenzi, B. Consumer-centric supply chain management: A literature review, framework, and research agenda. *Journal of Business Logistics*. 2024. Vol. 45, № 4. Art. e12399. DOI: https://doi.org/10.1111/jbl.12399

22. Kohnová, L., & Salajová, N. Impact of Industry 4.0 on companies: Value chain model analysis. *Administrative Sciences*, 13(2), 35. 2023. DOI: https://doi.org/10.3390/admsci13020035

23. Abdelraheem, A. A. E. Value chain analysis and managing supply chain costs. *Uncertain Supply Chain Management*. 2024. Vol. 12. P. 1747-1754. DOI: https://doi.org/10.5267/j.uscm.2024.3.007

24. Sáenz, J., Ortiz de Guinea, A., & Peñalba-Aguirrezabalaga, C. Value creation through marketing data analytics: The distinct contribution of data analytics assets and capabilities to unit and firm performance. *Information & Management*. 2022. Vol. 59, № 8. Art. 103724. DOI: https://doi.org/10.1016/j.im.2022.103724

25. Baehre, S., O'Dwyer, M., O'Malley, L., & Story, V. M. Customer mindset metrics: A systematic evaluation of the net promoter score (NPS) vs. alternative calculation methods. *Journal of Business Research*. 2022. Vol. 149. P. 353-362. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.04.048

26. Fisher, N. I., & Kordupleski, R. E. Good and bad market research: A critical review of Net Promoter Score. *Applied Stochastic Models in Business and Industry*. 2019. Vol. 35, № 1. P. 138-151. DOI: https://doi.org/10.1002/asmb.2417

27. Libai, B., et al. Influencer marketing unlocked: Understanding the value chains driving the creator economy. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2025. DOI: https://doi.org/10.1007/s11747-024-01073-2

28. Kyiv BKK. *Про компанію*. Офіційний сайт ТОВ «Київський БКК». URL: https://kyivbkk.com/aboutus

29. Kyiv BKK. *Фінансова звітність*. Офіційний сайт ТОВ «Київський БКК». URL: https://kyivbkk.com/finansova-zvitnist

30. Kyiv BKK. *Звіт про управління за 2024 рік*. Офіційний сайт ТОВ «Київський БКК». URL: https://kyivbkk.com/UprZV_2019.pdf

31. OpenDataBot. *ТОВ «Київський БКК»* (ЄДРПОУ 40877052): реєстраційні дані підприємства. 2024. URL: https://opendatabot.ua/c/40877052

32. YouControl. *Kyiv BKK, LLC - аналітичний профіль підприємства*. 2024. URL: https://youcontrol.com.ua

33. DSnews.ua. *Компанія БКК оновила дизайн упаковки своїх фірмових тортів*. 2017. URL: https://www.dsnews.ua/ukr/novosti_kompaniy/kompaniya-bkk-obnovila-dizayn-upakovki-svoih-firmennyh-13122017120400

34. ELA KPI. *Аналіз кондитерської галузі України у контексті сталого розвитку*. Electronic Library of KPI. 2023. URL: https://ela.kpi.ua/items/51a75ce5-cb83-4ce1-a320-15cf3e32b8a9

35. ISPH Київ. *Єдиний державний реєстр суб'єктів господарювання м. Києва*: ТОВ «Київський БКК». 2023. URL: https://ispn.kievcity.gov.ua/FullInfo/1746

36. Тараненко І. В., Кокарєв І. І. Аналіз конкурентного стану ринку кондитерських виробів і стратегічні напрямки розвитку. *Наукові перспективи*, 2025. № 7(61). DOI: https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-7(61)-705-720

37. *Ринок кондитерських виробів 2025*. Аналітична група KorFor. URL: https://food-market.korfor.com.ua/rynok-kondyterskykh-vyrobiv/

38. Лебединець А. Дослідження тенденцій розвитку ринку борошняних кондитерських виробів в Україні. *Bulletin of Sumy National Agrarian University*,

2025. № 3(103). С 101-106. DOI: https://doi.org/10.32782/bsnau.2025.3.16

39. Мащак Н. М., Третьякова В. В. Дослідження ринку кондитерських виробів України: виклики війни та тенденції розвитку. *Академічні візії*, 2025. Вип. 45. С. 1-8. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.17012324

40. Чмут А. В. Аналіз розвитку кондитерської галузі України в умовах військового стану. *Вісник ХДУ. Серія Економічні науки*, 2025. Вип. 51. DOI: https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2024-51-6

41. Чистюхіна А. О. Дослідження нових тенденцій у кондитерському бізнесі. *Бізнес Інформ*, 2024. №9. С. 260-266. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-9-260-266

42. Сорокіна А. М. Аналіз сучасного стану підприємств кондитерської галузі України та шляхи підвищення економічної ефективності виробництва з запровадженням інновацій. *Вісник ХНТУ*, 2023. №4(87). С. 429-442. DOI: https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2023.4.56

43. Кропива В. О., Коптєва Г. М. Сучасний стан та тенденції розвитку кондитерської галузі. *Теоретичні та практичні дослідження молодих вчених*: зб. тез доп. 17-ї Міжнар. наук.-практ. конф. магістрантів та аспірантів (С. 390-391). НТУ «ХПІ», 2023. URL: https://repository.kpi.kharkov.ua/entities/publication/f6d1275a-3e3b-4c2a-be06-5b8cc6421cdd

44. Багорка М. О., Кадирус І. Г., Юрченко Н. І. Дослідження та аналіз факторів середовища підприємства. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, 2022. №4. С. 104-112. DOI: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-4-04-02

45. Гудзь Ю., Карпенко В. PEST-аналіз в системі маркетингового аналізу аграрних підприємств. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 2023. № 318(3). С. 260-264. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-318-3-40

46. Кириченко Н. В., Жосан Г. В. Характеристики маркетингового середовища підприємства. *Економіка та суспільство*, 2021. №33. С. 451-455. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-82

47. Берницька Д. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства методом PEST/STEP аналізу. *Економічний аналіз: збірник наукових праць*, 2012. №11(2). С. 41-45. URL: https://econa.at.ua/Vypusk_11/EA-11-2.pdf

48. Rust, R. T., Ambler, T., Carpenter, G. S., Kumar, V., & Srivastava, R. K. Measuring marketing productivity: Current knowledge and future directions. *Journal of Marketing*. 2004. Vol. 68, № 4. P. 76-89. DOI: https://doi.org/10.1509/jmkg.68.4.76.42721

49. Payne, A., Frow, P., & Eggert, A. The customer value proposition: Evolution, development, and application in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2017. Vol. 45, № 4. P. 467-489. DOI: https://doi.org/10.1007/s11747-017-0523-z

50. Porter, M. E. *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press. 1985. URL: https://hbr.org/1985/05/how-information-gives-you-competitive-advantage

51. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*. 1996. Vol. 74, № 1. P. 75-85. URL: https://hbr.org/1996/01/using-the-balanced-scorecard-as-a-strategic-management-system

52. Reichheld, F. F. The one number you need to grow. *Harvard Business Review*. 2003. Vol. 81, № 12. P. 46-54. URL: https://hbr.org/2003/12/the-one-number-you-need-to-grow

53. Baehre, S., O'Dwyer, M., O'Malley, L., & Story, V. M. Customer mindset metrics: A systematic evaluation of the Net Promoter Score. *Journal of Business Research*. 2022. Vol. 149. P. 353-362. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.04.048

54. Zavadskas, E. K., Turskis, Z., & Kildienė, S. State of art surveys of overviews

on MCDM/MADM methods. *Technological and Economic Development of Economy*. 2014. Vol. 20, № 1. P. 165-179. DOI: https://doi.org/10.3846/20294913.2014.892037

55. Багорка М. О., Кадирус І. Г., Юрченко Н. І. Дослідження та аналіз факторів середовища підприємства. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, 2022. №4. DOI: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-4-04-02

56. Hübner, A., Düsterhöft, T., & Ostermeier, M. Shelf space dimensioning and product allocation in retail stores. *European Journal of Operational Research*. 2021. Vol. 292, № 1. P. 155-171. DOI: https://doi.org/10.1016/j.ejor.2020.10.030

57. Ziari, M., & Sheikh Sajadieh, M. Shelf space allocation in retailing: A literature review. *RAIRO – Operations Research*. 2025. Vol. 59, № 5. P. 2721-2748. DOI: https://doi.org/10.1051/ro/2025037

58. El Oraiby, M., & Kiygi-Calli, M. The influence of packaging design visual elements on consumers' purchase intention: A comparison study on organic food and non-food products. *Organic Agriculture*, Vol. 14, № 2. P. 143-165. 2023. DOI: https://doi.org/10.1007/s13165-023-00446-1

59. Wang, H., Li, J., & Shen, X. Impact of snack food packaging design characteristics on consumers' purchase decisions. *SAGE Open*, 13(2). 2023. DOI: https://doi.org/10.1177/21582440231167109

60. Schifferstein, H. N. J., Fenko, A., Desmet, P. M. A., Labbe, D., & Martin, N. Conveying information through food packaging: A review. *Journal of Functional Foods*. 2021. Vol. 86. Art. 104734. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jff.2021.104734

61. Claro, D. P., Vieira, V. A., Agnihotri, R., & Serer, R. R. When value- and experience-related trade promotions influence retailers' sales: The moderating role of retail format strategy and channel structure. *European Journal of Marketing*. 2021. Vol. 55, № 12. P. 3099-3126. DOI: https://doi.org/10.1108/EJM-10-2020-0762

62. Guo, T., Zhong, S., Wang, X., & Ma, S. Price promotion considering the reference price effect and consumer loyalty: Competition between first-party and third-

party retailers. *Computers & Industrial Engineering*, Vol. 175. Art. 108841. 2023. DOI: https://doi.org/10.1016/j.cie.2022.108841

63. Riesenegger, L., Santos, M. J., Ostermeier, M., Martins, S., Amorim, P., & Hübner, A. Minimizing food waste in grocery store operations: Literature review and research agenda. *Sustainability Analytics and Modeling*. 2023. Vol. 3. Art. 100023. DOI: https://doi.org/10.1016/j.samod.2023.100023

64. Özbilge, A., Hassini, E., & Parlar, M. Optimal pricing and donation policy for fresh goods. *European Journal of Operational Research*. 2024. Vol. 312, № 1. P. 198-210. DOI: https://doi.org/10.1016/j.ejor.2023.06.020

65. Fuller, R., Hall, J., & Trinh, G. How important is the in-store environment for new brands? *Journal of Brand Management*. 2024. DOI: https://doi.org/10.1177/14707853231219419

Додаток А

Анкета для оцінювання споживчої цінності та лояльності споживачів продукції ТОВ «Київський БКК»

Мета опитування: визначення рівня сприйманої споживчої цінності та лояльності споживачів продукції ТОВ «Київський БКК» для подальшого оцінювання ефективності маркетингового управління ланцюгом створення споживчої цінності.

Цільова аудиторія: споживачі продукції ТОВ «Київський БКК», які здійснювали покупку протягом останніх трьох місяців.

Метод дослідження: формалізоване анкетне опитування.

Шкала оцінювання для питань 4–11: 1 — повністю не згоден; 5 — повністю згоден.

Блок 1. Загальна інформація

1. Ваша стать: ☐ Чоловіча ☐ Жіноча
2. Ваш вік: ☐ до 25 років ☐ 26–35 ☐ 36–45 ☐ 46–55 ☐ 56 років і більше
3. Як часто Ви купуєте продукцію ТОВ «Київський БКК»? ☐ 1 раз на місяць ☐ 2–3 рази на місяць ☐ 1 раз на тиждень ☐ Декілька разів на тиждень

Блок 2. Оцінка споживчої цінності (CSI)

Оцініть, будь ласка, ступінь Вашої згоди з наведеними твердженнями:

4. Продукція ТОВ «Київський БКК» має стабільну якість.
5. Смак продукції повністю відповідає моїм очікуванням.
6. Ціна продукції є справедливою з огляду на її якість.
7. Продукція легко доступна у торговельних мережах.
8. Упаковка продукції є зручною та привабливою.
9. Я довіряю бренду «Київський БКК».
10. Інформація на упаковці є зрозумілою та достатньою.
11. Загальний досвід споживання продукції є позитивним.

Блок 3. Лояльність (NPS)

12. Наскільки ймовірно, що Ви порекомендуєте продукцію ТОВ «Київський БКК» своїм знайомим? (0 — точно не рекомендуватиму; 10 — обов’язково порекомендую)

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Блок 4. Відкрите питання

13. Що, на Вашу думку, доцільно покращити у продукції або сервісі ТОВ «Київський БКК»?

Додаток Б

Результати анкетного опитування споживачів продукції ТОВ «Київський БКК» (n = 150)

Таблиця Б.1

Розподіл респондентів за частотою купівлі продукції

Частота купівлі	Кількість осіб	Частка, %
1 раз на місяць	34	22,7
2–3 рази на місяць	57	38,0
1 раз на тиждень	41	27,3
Декілька разів на тиждень	18	12,0
Разом	**150**	**100,0**

Таблиця Б.2

Результати оцінювання споживчої цінності (CSI)

Атрибут споживчої цінності	Середня оцінка
Стабільність якості	4,2
Відповідність смаку очікуванням	4,3
Справедливість співвідношення «ціна–якість»	3,8
Доступність у торговельних мережах	4,1
Привабливість упаковки	3,6
Довіра до бренду	4,0
Зрозумілість інформації на упаковці	3,9
Загальний досвід споживання	4,1
Індекс CSI (середнє значення)	**4,00**

Таблиця Б.3

Результати оцінювання лояльності споживачів (NPS)

Категорія респондентів	Кількість	Частка, %
Критики (0–6)	42	28,0
Нейтральні (7–8)	36	24,0
Промоутери (9–10)	72	48,0
Разом	**150**	**100,0**

Значення NPS: +20

Таблиця Б.4

Наміри повторної покупки продукції

Варіант відповіді	Кількість	Частка, %
Так	62	41,3
Скоріше так	56	37,3
Важко сказати	20	13,3
Скоріше ні	8	5,3
Ні	4	2,7
Разом	**150**	**100,0**