

Жегус Олена Валентинівна, д-р екон. наук, проф., кафедра маркетингу і комерційної діяльності, Харківський державний університет харчування та торгівлі. Адреса: вул. Клочківська, 333, м. Харків, Україна, 61051. Тел.: (057)349-45-68; e-mail: elena.jegus@gmail.com.

Жегус Елена Валентиновна, д-р екон. наук, проф., кафедра маркетинга и коммерческой деятельности, Харьковский государственный университет питания и торговли. Адрес: ул. Клочковская, 333, г. Харьков, Украина, 61051. Тел.: (057)349-45-68; e-mail: elena.jegus@gmail.com.

Zhegus Olena, Doctor of Economic Science, Professor, Department of Marketing and Business, Kharkiv State University of Food Technology and Trade. Address: Klochkivska str., 333, Kharkiv, Ukraine, 61051. Tel.: (057)349-45-68; e-mail: elena.jegus@gmail.com.

Олініченко Катерина Сергіївна, канд. екон. наук, кафедра маркетингу і комерційної діяльності, Харківський державний університет харчування та торгівлі. Адреса: вул. Клочківська, 333, м. Харків, Україна, 61051. Тел.: (057)349-45-68, 0673652380; e-mail: olinichenko.katerina@gmail.com.

Олиниченко Екатерина Сергеевна, канд. екон. наук, кафедра маркетинга и коммерческой деятельности, Харьковский государственный университет питания и торговли. Адрес: ул. Клочковская, 333, г. Харьков, Украина, 61051. Тел.: (057)349-45-68, 0673652380; e-mail: olinichenko.katerina@gmail.com.

Olinichenko Katerina, PhD in Economics, Associate Professor, Kharkiv State University of Food Technology and Trade. Address: Klochkivska str., 333, Kharkiv, Ukraine, 61051. Tel.: (057)349-45-68, 0673652380; e-mail: olinichenko.katerina@gmail.com.

DOI: 10.5281/zenodo.3602760

УДК 658.81-048.445

КЛАСИФІКАЦІЯ ПОКАЗНИКІВ РЕЗУЛЬТАТІВ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

І.Ю. Мелушова

Обґрунтовано необхідність класифікації показників результативності маркетингової діяльності через виокремлення універсальних критеріальних ознак. Визначено сутність поняття «критерій результативності» стосовно системи управління результативністю маркетингу. Наведено групи показників результатів маркетингової діяльності, що сформовані за

© Мелушова І.Ю., 2019

критеріальними ознаками. Охарактеризовано групи показників результативності маркетингу за критеріями результативності й ефективності.

Ключові слова: результативність, ефективність, маркетингова діяльність, показники, критерії, ознаки, підприємства.

КЛАССИФИКАЦИЯ ПОКАЗАТЕЛЕЙ РЕЗУЛЬТАТОВ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

И.Ю. Мелушова

Обоснована необхідність класифікації показателів результативності маркетингової діяльності через виділення універсальних критеріальних ознак. Визначено сутність поняття «критерій результативності» відносно системи управління результативністю маркетингу. Приведено групи показателів результативності маркетингової діяльності, сформованих по критеріальним ознакам. Охарактеризовано групи показателів результативності маркетингу по критеріям результативності та ефективності.

Ключевые слова: результативность, эффективность, маркетинговая деятельность, показатели, критерии, признаки, предприятия.

CLASSIFICATION OF MARKETING PERFORMANCE INDICATOR

I. Melushova

According to the results of the study conducted, it is proved that the use of an appropriate assessment system of results obtained and effects achieved plays an important role in the management of marketing performance, as in any other management process. In this aspect, when forming a successful marketing system, the key should be given to indicators and criteria allowing identifying problems and latent potential, both for marketing functions and for individual organizational systems and marketing subsystems performance, identifying critical areas in management system and developing a plan of action to improve performance on all aspects of marketing.

The essence of “performance criterion” concept in relation to management system of marketing performance is determined based on the distinction between the notion of “criterion” and “indicator”.

The results of literary sources study substantiate the need to systematize the marketing performance indicators by limiting the number and selecting the most important criteria attributes, which should be first taken into account in the process of choosing marketing strategies and making management decisions.

Critical analysis of the essence of “efficiency” and “performance” concepts from the point of view of marketing, allowed to make the conclusion that

performance is more elusive concept, and efficiency can be measured and expressed quantitatively by monetary evaluation of consumed resources and products produced and sold. In view of the abovementioned, it is offered to divide the indicators into groups of performance and efficiency (financial), allowing identifying the source of changes in the overall amount of the enterprise financial results and management effectiveness as a whole. In the context of the overall marketing performance, the characteristics of indicators groups reflecting the basic philosophy of the modern marketing concept are singled out and presented: market indicators; performance indicators of customer service; brand indicators.

In summary, this classification can be used in studies of marketing results, analyzing and developing measures to achieve the desired results, it can be elaborated and clarified according to the study objectives and object.

Keywords: *performance, efficiency, marketing, indicators, criteria, characteristics, enterprises.*

Постановка проблеми у загальному вигляді. У сучасному підході до управління розвитком підприємств, що ґрунтується на соціальній відповідальності бізнесу: відбуваються кардинальні зміни. З одного боку, збільшується значення маркетингової діяльності в забезпеченні ефективності бізнесу, з іншого – суттєво змінюються заходи з реалізації обраного напрямку його розвитку.

У цьому аспекті багатокритеріальні завдання, характерні для системи управління результативністю маркетингу, висувають високі вимоги не тільки до розробки та обґрунтування управлінських рішень згідно з пріоритетами розвитку підприємства, але й до якісного та кількісного контролю за їх виконанням. У зв'язку з цим стає необхідною систематизація показників результатів маркетингової діяльності, за допомогою яких можна забезпечити комплексний підхід до оцінки й аналізу факторів, які впливають на отримані результати та досягнуті ефекти.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретиками та практиками з маркетингу охоплено досить широке коло дослідницьких і практичних питань щодо оцінки результативності й ефективності. Цей напрям наукових досліджень розробляється у працях багатьох зарубіжних і вітчизняних учених, серед яких Г. Ассель, К.Л. Келлера, Ф. Котлер, О.К. Ойнер та ін. [1–18]. Однак, незважаючи на це, постійні та швидкі зміни зовнішнього середовища, умов функціонування викликають необхідність подальших досліджень у класифікації груп показників за певними ознаками з позиції сучасного підходу до управління результативністю маркетингу вітчизняних підприємств, у процесі якого має відбуватися оцінка результативності й ефективності.

Метою статті є систематизація показників результативності маркетингової діяльності підприємства за класифікаційними ознаками.

Виклад основного матеріалу дослідження. Оскільки в системі управління результативністю маркетингу, як і в будь-якому іншому управлінському процесі ключову роль відіграє використання відповідної системи оцінювання отриманих результатів і досягнутих ефектів на всіх етапах їх формування, на практиці існує нагальна потреба правильного вибору показників результативності в маркетинговому контексті. Розуміння взаємозв'язку між окремими показниками, уміння ідентифікувати та визначати роль і силу їх впливу на результативність маркетингу та діяльність підприємства загалом, розуміти обмеження, властиві кожному з них, – дозволить забезпечити об'єктивну оцінку рівня досягнення стратегічних цілей підприємства.

Розв'язання такого завдання покладається на побудову гармонійної системи показників результативності маркетингу, яка на принципах збалансованості потенціалу підсистем має забезпечити синергійний ефект під час здійснення маркетингової діяльності, сформувати конкурентні переваги та в динаміці розвивати маркетинговий потенціал за структурою, кількісними та якісними параметрами відповідно до змін бізнессередовища та обраних стратегій розвитку підприємства.

На нашу думку, різноманітність класифікаційних ознак показників оцінки ефективності маркетингу в сучасній науковій літературі обумовлена, з одного боку, складністю й комплексністю розглянутих показників, а з іншого – деякою зайвою деталізацією їх урахування. Ми згодні з думкою О.К. Ойнер, яка відзначає, що «стандартної схеми або стандартного набору показників не існує, так як показники повинні відображати маркетингові стратегії. Ці стратегії різні, відповідно і набір маркетингових метрик буде різним. Однак частина показників є досить універсальною та застосовується для діяльності будь-якої компанії» [7, с. 52].

У зв'язку з вищенаведеним виникає необхідність класифікації показників результативності маркетингової діяльності через виокремлення найбільш універсальних критеріальних ознак.

Відповідно до визначень, поданих у [14], критерій можна визначити як ознаку або мірило, з позицій якого проводиться оцінка, а показник – це те, з чого оцінка проводиться. Використання понять «критерій» і «показник» під час управління результативністю маркетингу доцільно з таких причин.

По-перше, розробка системи критеріїв дозволяє встановлювати зв'язок між пріоритетами стратегічного розвитку компанії (системи координат, у якій він здійснюється) та безпосередньо показниками, що використовуються. По-друге, система критеріїв спрощує вирішення

завдання забезпечення повноти обліку факторів впливу і процесів, орієнтованих на найкращу організацію маркетингової діяльності, яка включає: рух компанією ринком, орієнтацію на сегменти й індивідуальних споживачів, високу якість продукту і сервісу, орієнтацію на компетенції, цінність і результат, пропозиції щодо вирішення проблем покупців, забезпечення ефективної взаємодії маркетингових та інших служб тощо [14].

З огляду на це, на нашу думку, поняття «критерій результативності» стосовно системи управління результативністю маркетингу означає ознаку або сукупність ознак, на основі яких відбувається обґрунтування вибору критеріїв управління відповідно до пріоритетного вектора розвитку підприємства та здійснюється оцінка перебігу досліджуваного управлінського процесу в межах обраної стратегії, а також окремих управлінських рішень.

Критерій результативності управління визначається не тільки оптимальністю функціонування об'єкта управління, але й екологічною та соціальною складовими. Як критерії оцінки результативності маркетингу можуть виступати узагальнені характеристики якості виконання маркетингових функцій досягнення і ступінь досягнення за їх допомогою пріоритетних цілей підприємства.

Зауважимо, що в практичній діяльності підприємств використовується не сам критерій, а побудована на його основі система показників, кожен з яких має певною мірою відображати елементи процесу, який розглядається або є пріоритетом управління. У цій системі, показники результативності розробляються для того, щоб повністю врахувати, з одного боку, всі фактори впливу на результативність маркетингу, а з іншого – всі можливі засоби та способи підвищення результативності як маркетингової діяльності так і результативності бізнесу загалом. У зв'язку з цим показники результативності маркетингової діяльності охоплюють усі її аспекти.

Систематизуючи показники результативності маркетингу, ми виходимо з необхідності обмеження кількості та виділення найбільш значущих загальних ознак, які в першу чергу мають бути враховані під час вибору маркетингових стратегій та прийняття управлінських рішень. Також слід відзначити, що побудова системи показників відбувається залежно від критеріальних ознак та об'єкта дослідження результативності, у зв'язку з чим групи показників формуються за такими ознаками.

Перша ознака угруповання пов'язана з поділом показників на групи результативності й ефективності (фінансові).

Критичний аналіз сутності ефективності й результативності з позиції оцінки маркетингової діяльності [6–7; 11; 16–17] дозволяє

зробити висновок про те, що результативність більш абстрактне поняття (динаміка кількості покупців, прихильність споживачів, імідж бренду та ін.) та полягає у створенні «правильних речей», а ефективність характеризується визначенням: «Робити речі правильно», може бути виміряна та кількісно виражена шляхом грошової оцінки споживаних ресурсів і вироблених та реалізованих продуктів (рентабельність продажів, рентабельність інвестицій у маркетинг, ринкова вартість компанії, вартість бренду та ін.).

Таким чином, показники результативності маркетингової діяльності відображають загальну результативність стратегічного маркетингу. Здебільшого показники цієї групи розраховуються шляхом порівняння запланованих або існуючих на початок упровадження стратегії розвитку підприємства показників і фактично досягнутих їх значень у процесі управління результативністю маркетингової діяльності.

Показники ефективності маркетингової діяльності (фінансові) в широкому значенні характеризують рентабельність витрат на маркетинг. Завдяки використанню цієї групи показників аналізується економічна ефективність маркетингової діяльності підприємства. Перевагою фінансових показників у вигляді планових показників або цільових нормативів є можливість кількісного визначення маркетингових результатів, що можуть виступати як критеріальні оцінки під час вибору альтернативних варіантів у ході прийняття управлінських рішень і дають можливість контролювати хід та результат процесу їх реалізації.

Це угруповання дозволяє виявляти джерело змін у загальній величині фінансових результатів підприємства й ефективності управління загалом. Зазначена група показників має повністю кореспондувати з системою цільових стратегічних пріоритетів розвитку підприємства.

Результативність маркетингової діяльності підприємства та бізнесу можна оцінити в широкому та локальному аспектах. У першому випадку результативність визначається ступенем досягнення стратегічних цілей підприємства, у другому – системою показників, що характеризують результативність окремих напрямів діяльності систем або підсистем маркетингу.

На нашу думку, в розрізі загальної результативності маркетингу доцільно виокремити такі групи показників, які відображають основну філософію сучасної концепції маркетингу, а саме: показники ринку, показники результативності роботи з клієнтами, показники бренду.

Класифікацію показників результативності й ефективності маркетингу наведено в таблиці 1.

Таблиця 1

Основні показники результатів маркетингової діяльності

Показники	Алгоритм розрахунку
1	2
Результативність маркетингу	
<i>Показники ринку</i>	
Ринкова частка підприємства, РЧ	Питома вага товарів фірми в загальній місткості даного ринку збуту
Відносна ринкова частка підприємства, ВРЧ	Ринкова частка підприємства порівняно з ринковою часткою лідера на ринку
Динаміка кількості покупців, ДП	База даних кількості покупців (результати маркетингового дослідження)
Рівень проникнення, РП	% залучених цільових споживачів
Рівень ексклюзивності, РЕ	Частка середнього обсягу купівель конкретної марки в середньому обсязі купівель цими ж покупцями усіх марок зазначеної категорії товарів
Рівень інтенсивності, РІ	Частка середньої кількості купівель усіх марок покупцями конкретної марки в аналогічному показнику для всіх покупців зазначеної категорії продукції
Коефіцієнт зміни обсягів продажу, кЗОП	Відношення обсягу продажів товару на кінець звітного періоду до обсягу продажів на початок звітного періоду
Індекс інтенсивності розподілу (нумерична дистрибуція), Ір	Кількість торгових роздрібних точок, які працюють із товаром постачальника на певній території
<i>Показники результативності роботи з клієнтами</i>	
Динаміка кількості лояльних споживачів, ДПЛ	База даних кількості лояльних споживачів (результати маркетингового дослідження)
Індекс задоволеності споживачів, CSI	Оцінка рівня задоволеності клієнта після взаємодії з компанією здійснюється за результатами опитування клієнтів за 5-ти бальною шкалою
Індекс лояльності споживачів, NPS	За допомогою поділу клієнтів на три групи (прихильники, нейтралі, критики) розраховується як різниця між часткою прихильників та часткою критиків
Прихильність споживачів, ПС	Частка споживачів із повною прихильністю відносно частки абсолютно вільних споживачів. Вимірюється за 11 шкалами Лайкер, що належать до 4 категорій: упевненість, цілісність, гордість і пристрасть (Gallup)
Рівень утримання споживачів, РУС	Відношення лояльних (збережених) клієнтів до всіх клієнтів за певний період
Рівень відтоку споживачів, ВС	Кількість втрачених споживачів відносно загальної кількості споживачів
Коефіцієнт відповідності попиту, кВП	Відношення кількості покупців, задоволених асортиментом, до загальної кількості потенційних покупців
Коефіцієнт завершеності покупок, кЗП	Відношення кількості покупців, що прийшли за покупкою, до кількості покупців, що здійснили покупку
Час між покупками, ЧП	Середній час між покупками товарів споживачами

Продовження табл. 1

1	2
Показники бренду	
Обізнаність про бренд, ОБ	Частка опитаних споживачів, які змогли згадати бренд без підказки; частка опитаних споживачів, які змогли згадати бренд із підказкою
Проникнення бренду, ПВ	Кількість споживачів, які купили брендовий товар, відносно загальної кількості споживачів у товарній категорії
Імідж бренду, ВІ	Середнє значення сприятливого ставлення до бренду за 5-бальною шкалою Лайкерта
Індекс розвитку бренду, ВДІ	Обсяг продажу бренду в розрахунок на одного споживача або певної групи споживачів порівняно з обсягом його реалізації на ринку в цілому
Ефективність маркетингу	
Чистий прибуток, ЧП	Різниця між прибутком і сумою податків на прибуток, рентних платежів, податку на експорт і імпорт
Рентабельність продажів, ROS	Відношення чистого прибутку до доходу від реалізації без податків, які включаються в ціну продукції
Рентабельність інвестицій в маркетинг, ROMІ	Приріст частини чистого прибутку, віднесеної на рахунок маркетингу, за вирахуванням витрат на маркетинг відносно витрат на маркетинг
Термін окупності, ТО	Час необхідний для повернення інвестицій у маркетингову компанію
Чиста приведена вартість, NPV	Сума первинних вкладень і приведеної вартості всіх майбутніх грошових потоків маркетингової програми

Наведене групування показників дозволяє виявляти проблеми та прихований потенціал як за маркетинговими функціями, так і за продуктивністю окремих організаційних систем та підсистем маркетингу. Слід додати, що оскільки важливою складовою управління підприємством є інтенсивний розвиток інтеграційних процесів усередині підприємства й із зовнішнім середовищем, важливим є коригування (узгодження) планових показників з іншими функціональними підрозділами, що задіяні в реалізації маркетингових програм.

Висновки. Наведена класифікація відображає авторський підхід, може використовуватися під час дослідження результатів маркетингової діяльності, аналізу та розробки заходів із досягнення бажаних результатів, доповнюватися та уточнюватися відповідно до цілей та об'єкта дослідження.

Системне подання набору показників за блоками оцінювання результативності й ефективності є інформаційною основою, що дає можливість оперативної та всебічної аналізувати результативність маркетингу з метою підвищення ефективності управління підприємством у цілому. Наповнення цих блоків системою показників

необхідно проводити з урахуванням особливостей діяльності конкретного підприємства та пріоритетного вектора його розвитку за різними напрямками маркетингової діяльності.

Список джерел інформації / References

1. Каплан Р. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р. Каплан, Д. Нортон. – 3-е изд. – М. : Олимп-Бизнес, 2016. – 320 с.

Kaplan, R.S., Norton, D.P. (2016), *Balanced scorecard. From strategy to action* ["Sbalansirovannaya sistema pokazateley. Ot strategii k deystviyu"], Olympus Business, Moscow, 320 p.

2. Morgan, N., Clark, B., Gooner, R. (2002), "Marketing productivity, marketing audits, and systems for marketing performance assessment. Integrating multiple perspectives", *Journal of Business Research*, No. 55(5), pp. 363-375.

3. Шет Дж. Проблемы и анализ продуктивности маркетинга / Дж. Шет, Р. Сисодиа // Российский журнал менеджмента. – 2007. – Т. 5, № 2. – С. 91–116.

Shet, J., Sisodia, R. (2007), "Problems and Analysis of Marketing Productivity", *Russian Management Journal* ["Problemy i analiz produktivnosti marketinga"], Vol. 5, issue 2, pp. 91-116.

4. Маркетингові показники: Більше 50 показників, які важливо знати кожному керівнику / Поль У. Ферріс, Нейл Т. Бендл, Філіпп І. Пфайфер, Девід Дж. Рейштейн. – Дніпропетровськ : Баланс Бізнес Букс, 2009. – 480 с.

Ferris, Paul W., Neil T. Bendle, Philip I. Pfeifer, David J. Reishin (2009), *Marketing metrics: Over 50 metrics that are important for every manager to know* [Marketinghovi pokaznyky: Bilshе 50 pokaznykiv, yaki vazhlyvo znaty kozhnomu kerivnyku], Business Book Balance, Dnipropetrovsk, 480 p.

5. Дойль П. Маркетинг, ориентированный на стоимость / П. Дойль. – СПб. : Питер, 2001. – 480 с.

Doyle, P. (2001), *Cost-Oriented Marketing* [Marketing, oriyentirovannyu na stoimost'], Peter, SPb., 480 p.

6. Друкер П. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения / Питер Друкер ; пер. с англ. М. Котельниковой. – М. : ФАИР-ПРЕСС, 2003. – 288 с.

Drucker, P. (2003), *Effective management. Economic tasks and optimal solutions* [Effektivnoye upravleniye. Ekonomicheskiye zadachi i optimal'nyye resheniya], FAIR-PRESS, Moscow, 288 p.

7. Ойнер О. К. Управление результативностью маркетинга : учебник для магистров / О. К. Ойнер. – М. : Юрайт, 2015. – 343 с.

Oyner, O. (2015), *Marketing Performance Management: A Textbook for Masters* [Upravleniye rezul'tativnost'yu marketinga: uchebnik dlya magistrrov], Yurait Publishing House, Moscow, 343 p.

8. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер ; пер. с англ. М. Бугаева и др. – СПб. : Питер Ком, 2004. – 800 с.

Kotler, F. (2004), *Marketing Management* [Marketing menedzhment], Peter, SPb., 800 p.

9. Кокинз Г. Управление результативностью. Как преодолеть разрыв между объявленной стратегией и реальными процессами / Г. Кокинз. – М. : Альпина Паблишер, 2015. – 318 с.

Kokins, G. (2015), *Performance management. How to bridge the gap between the announced strategy and real processes* [*Upravleniye rezultativnostyu. Kak preodolet razryv mezhdru obyavlennoy strategiyey i realnymi protsessami*], Alpina Publisher, Moscow, 318 p.

10. Top 25 Marketing KPIs. 2016 Extended Edition. The KPI Institute, available at: <http://marketplace.kpiinstitute.org/top-25-marketing-kpis-2016-extended-edition.html>

11. Амблер Т. Маркетинг и финансовый результат. Новые метрики богатства корпорации / Т. Амблер. – М. : Финансы и статистика, 2003. – 248 с.

Ambler, T. (2003), *Marketing and financial results. New Corporate Wealth Metrics* [*Marketing i finansovyy rezultat. Novyye metriki bogatstva korporatsii*], Finances and statistics, Moscow, 248 p.

12. Нильс-Горан Оливье Сбалансированная система показателей. Практическое руководство по использованию / Нильс-Горан Оливье, Ж. Рой, М. Веттер. – М. : Вильямс, 2016. – 304 с.

Olivier, Niels-Goran, Roy, J., Vetter, M. (2016), *Balanced Scorecard. Practical Guide to Use* [*Sbalansirovannaya sistema pokazateley. Prakticheskoye rukovodstvo po ispol'zovaniyu*], Williams, Moscow, 304 p.

13. Левкив Г. Я. Оценка маркетинговой деятельности предприятий агропромышленного комплекса Украины / Г. Я. Левкив // Научный диалог. – 2013. – № 12 (24). – С. 6–25.

Levkiv, G. (2013), “Assessment of marketing activities of enterprises of the agro-industrial complex of Ukraine”, *Scientific dialogue* [“Otsenka marketingovoy deyatel'nosti predpriyatiy agropromyshlennogo kompleksa Ukrainy”], No. 12(24), pp. 6-25.

14. Гаврилов В. В. Критерии и показатели оценки эффективности маркетинговой деятельности компании / В. В. Гаврилов, И. В. Гончарова, Ю. А. Макаренко // Современная экономика: проблемы и решения. – Воронеж, 2012. – № 7. – С. 99–108.

Gavrilov, V., Goncharova, I., Makarenko, Yu. (2012), “Criteria and indicators for evaluating the effectiveness of a company's marketing activities”, *Modern Economics: Problems and Solutions* [“Criteria and indicators for evaluating the effectiveness of marketing activities of the company”], Voronezh, No. 7, pp. 99-108.

15. Strivastava, R., David, G., Reibstein, Yogesh, V. Joshi (2007), “Linking Marketing Metrics to Financial Performance”, *ZIBS Technical Report*, Zuman Institute of Brand Science, pp. 37.

16. Гучетль Р. Г. Управление результативностью маркетинговой деятельности на основе системы сбалансированных показателей : дисс. ... канд. экон. наук / Р. Г. Гучетль. – Краснодар : КГУ, 2014. – 183 с.

Guchetl, R. (2015), *Marketing Performance Management Based on the Balanced Scorecard: dissertation* [*Upravleniye rezultativnostyu marketingovoy deyatel'nosti na osnove sistemy sbalansirovannykh pokazateley: dis. ... kand. ekon. nauk*], Krasnodar, 183 p.

17. Савчук А. Ефективність маркетингової діяльності підприємств / А. Савчук // Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. – 2015. – № 5. – С. 27–38.

Savchuk, A. (2015), “Effectiveness of marketing of enterprises”, *Bulletin of the Kyiv National University of Trade and Economics* [“Efektyvnist marketynhovoyi diyalnosti pidpryyemstv”], No. 5, pp. 27-38.

18. Чухрай Н. І. Оцінювання результативності та ефективності маркетингу промислового підприємства у ланцюгу поставок / Н. І. Чухрай, І. Б. Млинко // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2013. – № 3. – С. 24–34.

Chukhray, N., Mlynko, I. (2013), “Evaluation of the effectiveness and efficiency of marketing of an industrial enterprise in the supply chain”, *Marketing and innovation management* [“Otsinyuvannya rezultatyvnosti ta efektyvnosti marketynhu promysloвого pidpryyemstva u lantsyuhu postavok”], No. 3, pp. 23-34.

Мелушова Ірина Юрїївна, канд. екон. наук, доц., кафедра маркетингу і комерційної діяльності, Харківський державний університет харчування та торгівлі. Адреса: вул. Клочківська, 333, м. Харків, Україна, 61051. E-mail: irinamelushova@gmail.com.

Мелушова Ирина Юрьевна, канд. экон. наук, доц., кафедра маркетинга и коммерческой деятельности, Харьковский государственный университет питания и торговли. Адрес: ул. Клочковская, 333, г. Харьков, Украина, 61051. E-mail: irinamelushova@gmail.com.

Melushova Irina, PhD in Economics, Associate Professor, Department of Marketing and Commercial Activity, Kharkiv State University of Food Technology and Trade. Address: Klochkivska str., 333, Kharkiv, Ukraine, 610151. E-mail: irinamelushova@gmail.com.

DOI: 10.5281/zenodo.3602804

УДК 004.353:81'243

ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДИК ВІЗУАЛЬНОГО ТА СТРАТЕГІЧНОГО МОДЕЛЮВАННЯ В ПРАКТИЦІ УПРАВЛІННЯ ТА БІЗНЕС-ПРОГНОЗУВАННІ

П.В. Волошин, В.А. Діброва

Створено комплекс стратегічних візуальних моделей базових керівницьких процесів, зокрема у сфері стратегічного бізнес-прогнозування. Розроблено метод стратегічного моделювання складних ситуацій в управлінні та прогнозуванні бізнес-процесів із застосуванням візуальних моделей. Доведено ефективність упровадження візуальних моделей у практику управлінської діяльності підприємств та організацій.

© Волошин П.В., Діброва В.А., 2019