Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
Навчально-науковий інститут «Українська інженерно-педагогічна академія»
Кафедра маркетингу та торговельного підприємництва

До захисту допущено кафедрою маркетингу та торговельного підприємництва *протокол №*____ *від* _____

завідувач кафедри _____ Вікторія ЧОБІТОК
(підпис) (ім'я, прізвище)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
здобувача першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
(першого (бакалаврського) / другого (магістерського))

«РОЗВИТОК МАРКЕТИНГУ ДОВІРИ НА ПІДПРИЄМСТВІ»

(тема роботи)

Спеціальність (спеціалізація) 075 «Маркетинг»
(код та найменування спеціальності; спеціалізації спеціальності)

Освітня програма «Маркетинг»
(назва освітньої програми)

Здобувач _____ Євген ТАНЯНСЬКИЙ
(підпис) (ім'я, прізвище)

Науковий керівник _____ Олександр КОНОНОВ
(підпис) (ім'я, прізвище)

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
Навчально-науковий інститут «Українська інженерно-педагогічна академія»
Кафедра маркетингу та торговельного підприємництва

«ЗАТВЕРДЖУЮ»
Завідувач кафедри
Вікторія ЧОБІТОК
(ім'я, прізвище)
_____
(підпис)
«___» _____ 2026 року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

здобувача першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
(першого (бакалаврського) / другого (магістерського))
Танянського Євгена Олександровича
(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)
Спеціальність (спеціалізація) 075 «Маркетинг»
(код та найменування спеціальності; спеціалізації спеціальності)
Освітня програма «Маркетинг»
(назва освітньої програми)

1. Тема роботи: «Розвиток маркетингу довіри на підприємстві»
2. Керівник роботи: Кононов Олександр Іванович, ст. викл.
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по Університету від «15» грудня 2025 року № 4801-5/4400

3. Строк подання здобувачем роботи: «01» травня 2026 року
4. Вихідні дані до роботи:
5. Перелік питань, які потрібно розробити:

1) уточнити сутність та структурні складові маркетингу довіри;
2) обґрунтувати ключові стратегії формування споживчої довіри;
3) проаналізувати маркетингову діяльність ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ»;
4) дослідити існуючі підходи до оцінювання рівня довіри споживачів;
5) розробити методичний підхід до оцінювання рівня довіри клієнтів підприємства;
6) сформувати систему збалансованих показників довіри.

6. План роботи

№ з/п	Назва етапів роботи та питань, які мають бути розроблені відповідно до завдання	Термін виконання	Позначки керівника про виконання завдань
1	Систематизація матеріалів про діяльність об’єкту дослідження	02.03.2026 р.	
2	Вивчення теоретичного матеріалу, написання першого розділу роботи	16.03.2026 р	
3	Аналіз діяльності об’єкту дослідження, написання другого розділу	03.04.2026 р	
4	Розробка та написання рекомендаційної частини роботи	20.04.2026 р	
5	Завершення вступу та висновків, формування анотації, впорядкування списку літератури	27.04.2026 р	
6	Перевірка на антиплагіат	01.05.2026 р	
7	Оформлення дипломної роботи та представлення її на кафедру	10.05.2026 р	

Дата видачі завдання: «02» березня 2026 року

Здобувач _____ Євген ТАНЯНСЬКИЙ
(підпис) (ім’я, прізвище)

Науковий керівник _____ Олександр КОНОНОВ
(підпис) (ім’я, прізвище)

АННОТАЦІЯ

Танянський Євген Олександрович. Розвиток маркетингу довіри на підприємстві: спеціальність 075 «Маркетинг» : освітня програма «Маркетинг» / Є. О. Танянський; кер. О. І. Кононов. – Харків : Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, 2026. – 68 с.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні та практичні аспекти розвитку маркетингу довіри в організації, а також розроблено рекомендації щодо формування системи управління довірою клієнтів на основі маркетингових інструментів.

У першому розділі розглянуто теоретичні аспекти маркетингу довіри. Визначено сутність поняття «маркетинг довіри» та його ключові складові. Узагальнено основні стратегії формування та підтримання довіри споживачів, а також обґрунтовано роль довіри як базового елементу довгострокових взаємовідносин між підприємством і клієнтами.

У другому розділі здійснено аналіз розвитку маркетингу довіри в організації. Проведено оцінку маркетингової діяльності ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ», а також досліджено існуючі підходи до вимірювання рівня довіри споживачів. Визначено основні проблеми формування та підтримки довіри клієнтів у сучасних умовах ринку.

У третьому розділі розроблено систему управління довірою клієнтів на засадах маркетингу. Запропоновано методику оцінки рівня довіри споживачів (на прикладі ресторанного бізнесу) та сформовано систему збалансованих показників довіри. Розроблені рекомендації спрямовані на підвищення рівня довіри клієнтів, зміцнення конкурентних позицій організації та покращення якості взаємодії зі споживачами.

Практична значущість роботи полягає у можливості застосування запропонованих методичних підходів для підвищення ефективності маркетингу довіри та формування стабільних довгострокових відносин із клієнтами.

Ключові слова: маркетинг довіри, довіра споживачів, лояльність клієнтів, маркетингові стратегії, система показників, взаємовідносини зі споживачами, ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ».

ANNOTATION

Tanyanskyi Yevhen Oleksandrovych. Development of Trust Marketing at an Enterprise: Specialty 075 “Marketing”: Educational Program “Marketing” / Ye. O. Tanyanskyi; Supervisor O. I. Kononov. – Kharkiv: V. N. Karazin Kharkiv National University, 2026. – 68 p.

The qualification thesis examines the theoretical and practical aspects of developing trust marketing within an organization and develops recommendations for forming a customer trust management system based on marketing tools.

The first chapter considers the theoretical aspects of trust marketing. The essence of the concept of “trust marketing” and its key components are defined. The main strategies for building and maintaining consumer trust are summarized, and the role of trust as a fundamental element of long-term relationships between enterprises and customers is substantiated.

The second chapter provides an analysis of the development of trust marketing in the organization. An assessment of the marketing activities of LLC “KHARKIVKHOLODMASH” is carried out, and existing approaches to measuring the level of consumer trust are examined. The main problems of forming and maintaining customer trust under current market conditions are identified.

The third chapter develops a customer trust management system based on marketing principles. A methodology for assessing the level of consumer trust (using the restaurant business as an example) is proposed, and a balanced scorecard system of trust indicators is formed. The proposed recommendations are aimed at increasing customer trust, strengthening the organization’s competitive position, and improving the quality of interaction with consumers.

The practical significance of the work lies in the possibility of applying the proposed methodological approaches to improve the effectiveness of trust marketing and to build stable long-term relationships with customers.

Keywords: trust marketing, consumer trust, customer loyalty, marketing strategies, performance indicators system, customer relationships, LLC “KHARKIVKHOLODMASH”.

ЗМІСТ

ВСТУП…… 7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ МАРКЕТИНГУ ДОВІРИ В ОРГАНІЗАЦІЇ…… 9
1.1 Поняття та складові маркетингу довіри……..…..…..……. 9
1.2 Основні стратегії формування довіри споживачів …….……..... 15
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1……. 22
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ РОЗВИТКУ МАРКЕТИНГУ ДОВІРИ В ОРГАНІЗАЦІЇ ……. 24
2.1 Аналіз маркетингової діяльності ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ»…….…….…. 24
2.2 Аналіз існуючих методів оцінки рівня довіри споживачів……. 31
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2……. 36
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ДОВІРОЮ КЛІЄНТІВ НА ЗАСАДАХ МАРКЕТИНГУ……. 39
3.1 Розробка методики оцінки рівня довіри клієнтів підприємства …… 39
3.2 Розробка системи збалансованих показників довіри……... 49
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3……. 57
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ…… 59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ……..... 62
ДОДАТКИ……. 69

ВСТУП

Актуальність теми полягає у сучасних умовах висококонкурентного бізнес-середовища довіра споживачів набуває статусу ключового стратегічного активу організації, що значною мірою визначає її конкурентоспроможність та довгострокові перспективи розвитку. У цьому контексті ефективність маркетингу довіри потребує системного підходу до вимірювання рівня лояльності клієнтів, розроблення відповідних програм формування та зміцнення довірчих відносин, а також оцінювання результативності їх реалізації. З огляду на це, обрана тема є актуальною та має виражене практичне значення.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування та розроблення основних напрямів удосконалення маркетингу довіри в організації.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

– уточнити сутність та структурні складові маркетингу довіри;

– обґрунтувати ключові стратегії формування споживчої довіри;

–проаналізувати маркетингову діяльність ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ»;

– дослідити існуючі підходи до оцінювання рівня довіри споживачів;

– розробити методичний підхід до оцінювання рівня довіри клієнтів підприємства;

– сформувати систему збалансованих показників довіри.

Об’єктом дослідження виступає маркетинг довіри як концептуальна складова маркетингової діяльності підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні підходи до розвитку маркетингу довіри в організації.

Інформаційну базу дослідження становлять нормативно-правові акти України, аналітичні матеріали, наукові публікації, дані підприємства,

інформаційні ресурси мережі Інтернет та спеціалізована література за тематикою дослідження.

Методи дослідження. У роботі застосовано загальнонаукові та спеціальні методи пізнання, зокрема: логічний аналіз і узагальнення — для розкриття сутності маркетингу довіри; ситуаційний аналіз — для визначення напрямів його розвитку; методи прямих розрахунків та експертних оцінок — для оцінювання рівня довіри споживачів; системний підхід — для формування системи збалансованих показників довіри.

Наукова новизна одержаних результатів:

– удосконалено методичний підхід до оцінювання рівня довіри клієнтів ресторану, який, на відміну від існуючих, враховує інтегральний вплив показників повторного відвідування, рекомендацій та задоволеності споживачів;

– отримала подальший розвиток система управління довірою клієнтів, яка базується на маркетинговому підході та включає систему збалансованих показників довіри.

Практичне значення результатів дослідження полягає в тому, що їх впровадження сприятиме забезпеченню стабільного довгострокового розвитку підприємства, оскільки формування та підтримання довірчих відносин із лояльними клієнтами є одним із найважливіших чинників конкурентних переваг. Запропонована система збалансованих показників довіри забезпечує підвищення ефективності управлінських рішень, формування якісного інформаційного забезпечення та адаптацію підприємства до змін конкурентного середовища.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ МАРКЕТИНГУ ДОВІРИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Поняття та складові маркетингу довіри

В умовах посилення конкурентної боротьби та зростання вимог споживачів до якості товарів і послуг проблематика маркетингу довіри набуває дедалі більшої актуальності як для науковців, так і для практиків. У сучасних дослідженнях у сфері маркетингу значна увага приділяється вивченню природи довіри, механізмів її формування та розвитку в системі взаємовідносин між продавцями та покупцями, а також між іншими учасниками ринкових процесів. Це зумовлює активізацію теоретичних і прикладних розробок у зазначеному напрямі.

Водночас слід відзначити, що, незважаючи на значну кількість наукових праць, присвячених окремим аспектам маркетингу довіри, його концептуальні засади залишаються недостатньо систематизованими та потребують подальшого поглибленого опрацювання. Дана проблематика викликає підвищений інтерес дослідників, що підтверджується зростанням кількості наукових публікацій у цій сфері.

Зокрема, у працях таких учених, як Філіп Котлер та Джон О'Шонессі, питання маркетингу довіри розглядаються в контексті маркетингу взаємовідносин. Автори підкреслюють значення довіри як базового елемента взаємодії учасників маркетингових систем. Водночас у працях Н. Попова, В. Наумов та М. Турченюк акцентується увага на ролі довіри у формуванні споживчої поведінки.

Загалом наукові дослідження, присвячені довірі в системі маркетингу, мають переважно узагальнений характер. З урахуванням значущості довіри для формування довгострокових ринкових відносин, розроблення цілісної

концепції маркетингу довіри є актуальним завданням, особливо в умовах високої мінливості та невизначеності зовнішнього середовища.

Відповідно до енциклопедичного словника Брокгауза і Ефрона, довіра визначається як психічний стан, за якого суб'єкт покладається на авторитетність певної думки, відмовляючись від самостійної перевірки інформації, хоча така перевірка є можливою. Таким чином, довіра відрізняється як від віри, так і від впевненості: віра виходить за межі логічних доказів, тоді як довіра ґрунтується на визнанні авторитету або досвіду інших осіб, а впевненість відображає внутрішню переконаність у власних знаннях або діях. У певних випадках поняття довіри має також юридичне трактування, зокрема в контексті зловживання довірою.

Отже, довіра може розглядатися як система очікувань щодо поведінки іншої сторони, яка за умови позитивного досвіду взаємодії трансформується у стійку впевненість у передбачуваності та надійності партнерських відносин.

У більш широкому контексті визначальним чинником взаємодії виступає цінність, яку отримує споживач у процесі обміну. Клієнт, здійснюючи вибір, прагне усвідомити корисність та переваги, що надаються конкретною організацією, що безпосередньо впливає на рівень довіри до неї.

Таким чином, маркетинг довіри слід розглядати як концепцію формування та реалізації комплексу маркетингових інструментів, спрямованих на встановлення та розвиток довгострокових взаємовідносин між учасниками ринку, що базуються на взаємній довірі та передбачуваності поведінки сторін.

Основне завдання маркетингу довіри полягає у формуванні стійкої впевненості взаємодіючих сторін щодо надійності, доброчесності та передбачуваності поведінки партнерів. Це, у свою чергу, сприяє накопиченню «кредиту довіри», який у довгостроковій перспективі забезпечує отримання додаткових економічних і нематеріальних вигод усіма учасниками ринкових відносин.

Довіра виступає фундаментальною основою сучасних бізнес-процесів. За умов її наявності забезпечується стабільність взаємодії та безперервність залучення споживачів, що є особливо важливим для підприємств сфери торгівлі. У сучасному інформаційному суспільстві доступ до даних значно спростився завдяки розвитку комунікаційних технологій, що зумовлює зниження впливу традиційної рекламної інформації як єдиного джерела формування споживчих рішень (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Сутність маркетингу довіри та його місце в системі маркетингу підприємства

Сьогодні споживачі мають можливість вільно обмінюватися досвідом використання товарів і послуг через інтернет-платформи, соціальні мережі та інші цифрові канали. Це створює умови, за яких організації не мають повного контролю над інформаційним полем, що формується навколо їх

діяльності, а отже, змушені враховувати зовнішні відгуки та репутаційні ризики як важливий фактор маркетингової політики.

У таких умовах підприємствам торговельної сфери необхідно вибудовувати комунікацію зі споживачами таким чином, щоб чітко та обґрунтовано демонструвати переваги своєї діяльності, а також пояснювати цінність продукції з позиції досягнення цілей клієнта. За умови ефективної побудови таких взаємовідносин споживачі самостійно стають джерелом позитивної інформації, поширюючи досвід взаємодії через доступні канали комунікації.

Дослідження підтверджують, що зміцнення довіри клієнтів до компанії та її продуктів є одним із ключових чинників підвищення прибутковості та формування стабільної клієнтської бази. Значна частина підходів до формування довіри ґрунтується на принципі орієнтації на потреби споживача та забезпеченні такого рівня сервісу, який відповідає його очікуванням.

У процесі взаємодії з клієнтами продавці повинні дотримуватися збалансованого підходу, що передбачає надання консультаційної допомоги у виборі продукції без надмірного нав’язування рішень. Водночас необхідно враховувати, що значна частина споживачів попередньо самостійно вивчає інформацію про товари, що зменшує потребу в активному втручанні з боку персоналу.

З огляду на зростання доступності інформації та розвиток цифрових технологій, роль продавця поступово трансформується від безпосереднього «переконання» до функції експертної консультації та підтримки прийняття обґрунтованого рішення. Відповідно, ефективне управління процесом продажу в сучасних умовах передбачає вміння адаптувати комунікацію до рівня поінформованості клієнта та особливостей його поведінки.

На рис. 1.2. представлено основні складові маркетингу довіри.



Рис.1.2. Основні складові маркетингу довіри

Ефективність управління взаємовідносинами зі споживачами значною мірою зумовлюється рівнем розвитку інформаційно-комунікаційних технологій, серед яких ключове місце посідають CRM-системи [30–31]. У широкому розумінні Customer Relationship Management (CRM) є комплексним інструментом автоматизації процесів збору, збереження, обробки та аналізу даних про клієнтів, а також управління всіма етапами взаємодії з ними [27].

З позицій стратегічного підходу CRM розглядається не лише як програмне забезпечення, а як бізнес-стратегія, спрямована на розвиток

довгострокових відносин із клієнтами, підвищення якості їх обслуговування та збільшення цінності кожного споживача. Це, у свою чергу, забезпечує зростання конкурентоспроможності підприємства. В умовах насиченого ринку та високого рівня конкуренції орієнтація виключно на продукт поступово втрачає ефективність, оскільки якість і цінові параметри пропозицій різних компаній часто є порівнянними. За таких умов ключовим диференціюючим чинником виступає персоналізація взаємодії зі споживачем, що передбачає глибоке розуміння його індивідуальних потреб і формування довірчих відносин.

Сучасні інформаційні системи забезпечують можливість накопичення та аналізу значних обсягів даних про поведінку клієнтів на всіх етапах взаємодії, що дозволяє формувати більш точні та ефективні моделі маркетингової комунікації. Автоматизація бізнес-процесів при цьому суттєво підвищує швидкість обробки інформації та оперативність прийняття управлінських рішень, що позитивно впливає на фінансові результати діяльності підприємства.

Паралельно з розвитком CRM-технологій активно формуються сучасні маркетингові підходи, що базуються на принципах довіри та взаємодії, зокрема колаборація (collaboration) та краудсорсинг (crowdsourcing) [13]. Колаборація передбачає організацію спільної діяльності різних учасників, включаючи співробітників і клієнтів, з метою досягнення спільних результатів. У маркетинговому контексті даний підхід орієнтований на активне залучення споживача до процесів створення цінності, що змінює традиційну модель односторонньої комунікації на модель взаємної участі.

Колаборaційний підхід сприяє формуванню більш глибокого розуміння потреб клієнтів з боку компанії, а також підвищує рівень обізнаності споживачів щодо діяльності підприємства, його продуктів і технологій. Це забезпечує зростання взаємної довіри та задоволеності обох сторін, а також зменшує витрати на маркетингові комунікації за рахунок більш ефективної взаємодії.

Іншим сучасним напрямом є краудсорсинг, що передбачає залучення широкого кола осіб до вирішення управлінських, інноваційних або виробничих завдань на основі відкритих запитів без оформлення класичних трудових відносин [13]. Термін був запропонований Дж. Хау у 2006 році та використовується для позначення моделі колективного використання зовнішніх ресурсів і знань.

Практичне застосування краудсорсингу дозволяє підприємствам отримувати інноваційні ідеї щодо розвитку продуктів, удосконалення бізнес-процесів та підвищення їх відповідності потребам ринку. У ряді випадків такі спільноти не лише генерують ідеї, а й беруть участь у створенні кінцевого продукту, що забезпечує одночасно інноваційність і формування потенційної клієнтської бази.

Таким чином, як колаборація, так і краудсорсинг сприяють посиленню взаєморозуміння між підприємством і споживачами, підвищенню рівня довіри та задоволеності клієнтів. У результаті формується більш стійке коло лояльних споживачів, що є важливою передумовою довгострокового розвитку підприємства в умовах конкурентного ринку.

1.2 Основні стратегії формування довіри споживачів

Серед ключових чинників, що визначають рівень довіри споживачів, доцільно виокремити такі [1; 2; 6]: професіоналізм та рівень експертної компетентності персоналу, зокрема продавців; споживчу цінність, яку клієнт отримує в результаті взаємодії з підприємством; наявність практичного досвіду, відгуків, кейсів та історій успішної взаємодії; а також чесність і прозорість комунікацій.

Формування довіри клієнтів у межах маркетингової діяльності може реалізовуватися через низку стратегічних підходів [7; 9; 10]. Зокрема, важливим є акцентування уваги на професійних досягненнях підприємства, наявних сертифікатах і нагородах, які доцільно розміщувати на офіційних

веб-ресурсах, у соціальних мережах, а також у фізичних локаціях обслуговування клієнтів. У випадку отримання визнання від професійних асоціацій відповідна інформація повинна бути широко представлена в усіх каналах комунікації з клієнтами. Сертифікаційні матеріали та відзнаки мають бути належним чином оформлені та доступні для ознайомлення споживачами.

Важливим інструментом підвищення рівня довіри є оприлюднення відгуків клієнтів. Реальні історії використання продукції та позитивний досвід інших споживачів сприяють формуванню більш обґрунтованого сприйняття діяльності підприємства. Такі матеріали доцільно розміщувати на офіційному сайті, у соціальних мережах, а також у фізичних точках продажу.

Особливе значення має забезпечення прозорості діяльності підприємства. Уся інформація щодо цінової політики, асортименту продукції та умов обслуговування повинна бути відкритою, доступною та зрозумілою для споживачів у будь-який час.

Важливим аспектом є також забезпечення безпеки операцій, зокрема захисту персональних даних клієнтів під час здійснення транзакцій або оформлення бонусних програм. Це сприяє підвищенню рівня довіри до підприємства як до надійного партнера.

Суттєву роль відіграє персоналізована комунікація, зокрема надання індивідуальних відповідей на звернення, скарги та пропозиції клієнтів. Оперативна реакція та прояв уваги до зворотного зв’язку сприяють формуванню позитивного іміджу організації.

Наявність активної присутності в соціальних мережах також є важливим чинником формування довіри, оскільки забезпечує відкритість підприємства до комунікації та підвищує його доступність для цільової аудиторії.

Окрему увагу слід приділяти створенню ефективної системи зворотного зв’язку, яка передбачає можливість оперативного подання скарг і звернень через різні канали комунікації (телефон, електронна пошта, онлайн-

форми). Швидкість реагування на проблемні ситуації безпосередньо впливає на рівень довіри та репутацію підприємства.

Додатковим елементом є надання клієнтам професійних рекомендацій. У випадках, коли запропонований продукт не повністю відповідає потребам споживача, доцільним є орієнтування його на більш релевантні рішення, що підкреслює орієнтацію підприємства на інтереси клієнта.

Важливим інструментом також є якісний веб-дизайн корпоративного сайту, який повинен забезпечувати зручну навігацію, доступність інформації, функціонал пошуку та повний опис продукції або послуг.

Для підвищення рівня довіри доцільно використовувати корпоративну електронну пошту з власним доменом, що підсилює професійний імідж підприємства, а також брати участь у професійних онлайн-спільнотах і форумах, де споживачі обмінюються досвідом взаємодії з компаніями.

Ефективним інструментом є також формування відкритого профілю компанії, що включає інформацію про історію створення підприємства, його місію, цінності та персонал співробітників. Така інформація сприяє підвищенню прозорості та довіри.

Значення має і забезпечення доступності контактної інформації, зокрема телефонів, електронної пошти та інших каналів комунікації, що повинні бути представлені як у цифровому, так і у фізичному середовищі (візитки, POS-матеріали, інформаційні стенди).

У сукупності зазначені підходи формують цілісну систему інструментів маркетингу довіри, спрямовану на зміцнення довгострокових взаємовідносин зі споживачами та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Формування довіри споживачів передбачає комплексне застосування стратегічних підходів, спрямованих на зменшення невизначеності під час вибору товарів і послуг, підвищення впевненості в надійності підприємства та встановлення довгострокових взаємовигідних відносин. До основних стратегій доцільно віднести забезпечення прозорості діяльності, підтримання стабільної якості продукції, розвиток відкритих комунікацій, орієнтацію на

індивідуальні потреби клієнтів, використання соціального доказу та побудову довгострокових відносин зі споживачами. (рис.1.3).



Рис. 1.3. Основні стратегії формування довіри споживачів

У сучасних умовах цифровізації суспільства спостерігається висока залежність користувачів від мобільних пристроїв та соціальних мереж, що суттєво впливає на поведінкові моделі споживачів і формує нові підходи до маркетингових комунікацій. Зазначені тенденції зумовили активний розвиток SMM (Social Media Marketing) як одного з ключових інструментів просування в цифровому середовищі [38, 39].

SMM (маркетинг у соціальних мережах) являє собою комплекс заходів, спрямованих на просування товарів, послуг або брендів у соціальних медіа-платформах. Основними складовими SMM є контент, трафік і таргетинг. Контент охоплює текстові та візуальні матеріали, що публікуються в соціальних мережах; трафік характеризує цільовий потік користувачів і залученої аудиторії; таргетинг виступає інструментом адресного рекламного впливу, що забезпечує показ рекламних повідомлень визначеним сегментам цільової аудиторії.

До основних цілей SMM відносять формування каналів комунікації та продажів у соціальних мережах, підвищення рівня впізнаваності бренду, товару чи послуги, зміцнення лояльності споживачів, збільшення кількості підписників та залучення цільової аудиторії, а також забезпечення ефективного адміністрування та модерації сторінок [38, 39].

Ключовими завданнями SMM є розробка та реалізація стратегії просування і контент-плану, створення та оформлення контенту, запуск і супровід рекламних кампаній, а також аналітичне забезпечення та формування звітності щодо результатів діяльності [38, 39].

Одним із пріоритетних стратегічних завдань підприємства в умовах конкурентного ринку є формування та підтримка впізнаваності бренду. У цьому контексті соціальні мережі мають суттєві переваги порівняно з традиційними каналами комунікації (друковані ЗМІ, радіо, телебачення), зокрема завдяки нижчій вартості контакту з цільовою аудиторією та високій оперативності поширення інформації. Це дозволяє ефективно залучати аудиторію з мінімальними витратами ресурсів.

Соціальні мережі також виступають потужним джерелом трафіку та забезпечують ефект вірусного поширення інформації, що дає змогу у короткі строки охоплювати значну кількість потенційних споживачів. Важливою перевагою є також можливість безпосередньої взаємодії з аудиторією, що забезпечує оперативне отримання зворотного зв’язку щодо продуктів або послуг без залучення посередницьких комунікаційних ланок.

Таким чином, SMM можна розглядати як інструмент спрощення та оптимізації комунікаційного процесу між підприємством і споживачем. Використання соціальних мереж забезпечує формування прямого каналу взаємодії з цільовою аудиторією, сприяє залученню нових клієнтів та підтриманню довгострокових відносин із наявними споживачами.

Спочатку соціальні мережі розглядалися як простір поза межами комерційного впливу та рекламної діяльності, у зв'язку з чим інформація, що поширювалася користувачами, сприймалася як неформальні рекомендації, засновані на особистому досвіді. У цей період активно діяв механізм «сарафанного радіо», коли обмін думками між користувачами формував первинні уявлення про товари та послуги.

У сучасних умовах для оцінювання якості продукції чи послуг споживачі все частіше звертаються до тематичних спільнот у соціальних мережах, де мають змогу отримати зворотний зв'язок від осіб, які вже мають практичний досвід використання відповідного продукту. Незважаючи на суб'єктивний характер таких оцінок, сукупність користувацьких думок дозволяє сформувати більш об'єктивне уявлення про об'єкт обговорення. Саме ця властивість незалежності та відносної неупередженості стала підґрунтям для активного використання соціальних мереж у маркетинговій та PR-діяльності. При цьому інформація, поширена через соціальні платформи, часто сприймається аудиторією як більш достовірна та неформальна рекомендація з боку спільноти. Додатково цьому сприяють функції соціальних мереж, зокрема можливість швидкого поширення контенту через механізми «поділитися» або «рекомендувати».

Важливою характеристикою SMM є двосторонній характер комунікації. На відміну від традиційних маркетингових каналів, де зворотний зв'язок є обмеженим або запізнілим, у соціальних мережах реакція аудиторії може бути практично миттєвою. Це забезпечує активну участь споживачів у комунікації з брендом. Наприклад, у соціальних мережах користувачі можуть

оперативно звертатися до офіційних акаунтів компаній із запитами або скаргами, отримуючи швидкі відповіді від служби підтримки.

Окремим елементом двосторонньої взаємодії є користувацький контент (User Generated Content, UGC), що є невід'ємною складовою концепції Web 2.0. Йдеться про контент, який створюється та поширюється самими користувачами. Якщо раніше інформаційний потік формувався переважно професійними виробниками контенту, то нині джерелом інформації виступають також звичайні користувачі, які фактично стають співтворцями інформаційного середовища. UGC перетворює споживачів на активних учасників маркетингових процесів і може як позитивно, так і негативно впливати на репутацію бренду. Ілюстративним прикладом є випадки вірусного поширення користувацького контенту, який здатний суттєво впливати на імідж компаній і навіть на їх економічні показники, що підтверджує значущість соціальних мереж як інструменту сучасного маркетингу.

Однією з визначальних характеристик соціальних мереж є високий рівень можливостей таргетування аудиторії. Сучасні платформи дають змогу здійснювати сегментацію користувачів за демографічними (зокрема гендерними), географічними, поведінковими ознаками та інтересами. Важливою особливістю є те, що значну частину необхідної для сегментації інформації користувачі надають самостійно, що підвищує точність налаштування рекламних кампаній. Це, у свою чергу, дозволяє підприємствам більш раціонально використовувати маркетингові бюджети та підвищувати ефективність комунікацій.

З огляду на зазначене, соціальні мережі формують значний потенціал для розвитку маркетингу довіри, оскільки забезпечують безпосередню взаємодію з цільовою аудиторією та сприяють формуванню стійких відносин між брендом і споживачем. Одним із найбільш ефективних каналів просування в соціальних медіа є платформа Instagram, що обумовлено її широкою аудиторією та високим рівнем залученості користувачів.

До основних інструментів просування в Instagram належать таргетинг, giveaway-активності, shout-out (шаути), а також автоматизація маркетингових процесів. Таргетована реклама передбачає демонстрацію рекламних повідомлень чітко визначеним сегментам цільової аудиторії. Ретаргетинг, у свою чергу, спрямований на повторну взаємодію з користувачами, які вже мали контакт із брендом, що сприяє підвищенню рівня конверсії та поверненню потенційних клієнтів.

Таким чином, маркетинг довіри в умовах соціальних мереж має значні перспективи розвитку, що обумовлено можливістю безпосередньої взаємодії зі споживачами, оперативного реагування на їхні запити та відгуки, наявністю широкого інструментарію для формування впізнаваності бренду, а також високою ефективністю таргетування цільової аудиторії.

ВИСНОВКИ ДО 1 РОЗДІЛУ

У результаті проведеного дослідження теоретичних засад маркетингу довіри встановлено, що в сучасних умовах розвитку ринкових відносин довіра є одним із ключових чинників формування довгострокових взаємовідносин між підприємством та споживачами. Зростання рівня конкуренції, цифровізація бізнес-процесів та розширення можливостей доступу до інформації зумовлюють необхідність переходу від традиційних моделей збуту до концепцій, орієнтованих на побудову стійких партнерських відносин із клієнтами.

Доведено, що маркетинг довіри являє собою систему маркетингових інструментів і заходів, спрямованих на формування, підтримку та розвиток довірчих відносин між усіма учасниками ринкової взаємодії. Його основною метою є створення впевненості споживачів у надійності, доброчесності та передбачуваності діяльності підприємства, що забезпечує підвищення лояльності клієнтів, зміцнення конкурентних позицій та зростання ефективності господарської діяльності.

Визначено, що важливу роль у формуванні довіри споживачів відіграють професійна компетентність персоналу, якість продукції та сервісу, відкритість і прозорість комунікацій, позитивний досвід взаємодії клієнтів із підприємством, наявність відгуків та рекомендацій, а також забезпечення безпеки персональних даних і фінансових операцій. Встановлено, що довіра формується поступово та потребує систематичної підтримки з боку підприємства через комплекс маркетингових заходів.

Дослідження показало, що суттєвий вплив на розвиток маркетингу довіри мають сучасні інформаційно-комунікаційні технології. Особливого значення набувають CRM-системи, які забезпечують персоналізацію взаємодії зі споживачами, підвищення якості обслуговування та ефективне управління клієнтськими відносинами. Крім того, перспективними інструментами розвитку довірчих відносин є колаборація та краудсорсинг, які сприяють активному залученню споживачів до процесів створення цінності та формування позитивного іміджу підприємства.

У ході дослідження основних стратегій формування довіри споживачів встановлено, що найбільш ефективними є забезпечення прозорості діяльності підприємства, використання рекомендацій та відгуків клієнтів, персоналізація комунікацій, оперативне реагування на звернення споживачів, підтримка активної присутності в соціальних мережах та створення якісного цифрового середовища взаємодії з клієнтами.

Обґрунтовано важливість використання соціальних мереж як інструменту маркетингу довіри. Визначено, що SMM забезпечує двосторонню комунікацію між підприємством і споживачем, створює умови для формування позитивної репутації бренду, підвищення рівня залученості аудиторії та зміцнення лояльності клієнтів. Особливу роль у цьому процесі відіграють механізми таргетованої реклами, ретаргетингу, користувацького контенту та інтерактивної взаємодії в соціальних мережах.

Таким чином, маркетинг довіри виступає важливим стратегічним напрямом розвитку сучасного підприємства, який забезпечує зміцнення

конкурентних переваг, підвищення лояльності споживачів та створення передумов для довгострокового й стабільного розвитку бізнесу в умовах динамічного ринкового середовища.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ РОЗВИТКУ МАРКЕТИНГУ ДОВІРИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1 Характеристика роботи підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «ХАРКІВХОЛОДМАШ» (ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ») є сучасним виробничим підприємством, що спеціалізується на випуску холодильного та вентиляційного обладнання для промислових споживачів.

Підприємство зареєстроване 21 серпня 2020 року Департаментом реєстрації Харківської міської ради. Юридична адреса: Україна, 61037, Харківська область, місто Харків, вул. Плеханівська, будинок 117. Код ЄДРПОУ організації – 14307966.

Основний напрям діяльності ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» — виробництво промислового холодильного та вентиляційного устаткування (КВЕД 28.25). Додаткові види діяльності:

– 28.29 Виробництво інших машин і устаткування загального призначення;

– 28.30 Виробництво машин і устаткування для сільського та лісового господарства;

– 30.40 Виробництво військових транспортних засобів;

– 33.12 Ремонт і технічне обслуговування машин і устаткування промислового призначення;

– 33.20 Установлення та монтаж машин і устаткування;

– 46.33 Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами;

– 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля;

– 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна.

У процесі свого розвитку підприємство «ХАРКІВХОЛОДМАШ» зазнало суттєвих змін організаційно-правової форми. Зокрема, 27 квітня 2020 року на позачергових загальних зборах акціонерів ПрАТ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» було прийнято попереднє рішення про припинення діяльності акціонерного товариства шляхом реорганізації у Товариство з обмеженою відповідальністю «ХАРКІВХОЛОДМАШ».

Процес реорганізації здійснювався у відповідності до чинного законодавства України, зокрема до статті 87 Закону України «Про акціонерні товариства», яка визначає порядок зміни організаційно-правової форми акціонерних товариств. Внаслідок цієї процедури всі активи, права та зобов’язання були повністю передані новому правонаступнику – ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ».

Під час перетворення особливу увагу було приділено взаємодії з кредиторами. Вимоги кредиторів приймалися за місцезнаходженням підприємства й розглядалися спеціально утвореною Комісією з припинення (перетворення). Згідно із законодавством кредитори, чиї вимоги не були забезпечені заставою або порукою, могли протягом 20 днів після отримання повідомлення подати письмову претензію до товариства. Такі претензії могли стосуватися як дострокового виконання зобов’язань, так і укладання додаткових угод для гарантії їх виконання.

Якщо кредитори не висловили вимог у передбачений законом строк, усі зобов’язання підприємства автоматично переходили до правонаступника – ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ». Виконання цих зобов’язань здійснювалося відповідно до передавального акта та норм Цивільного кодексу України і Закону України «Про акціонерні товариства».

Отже, метою перетворення було не лише змінити організаційно-правову форму, але й забезпечити безперервність господарської діяльності та зберегти інтереси всіх кредиторів і партнерів.

Під час аналізу діяльності підприємства були вивчені матеріали щодо проведення позачергових загальних зборів акціонерів ПрАТ «ХАРКІВХОЛОДМАШ», що відбулися 15 липня 2020 року в м. Харків за адресою: вул. Плеханівська, 117.

Проведення та порядок зборів регламентувалися Законом України «Про акціонерні товариства». Реєстрація учасників тривала з 10:30 до 10:55. Участь у зборах могли брати всі акціонери, що були включені до списку станом на 9 липня 2020 року. Загальна кількість простих акцій на той момент становила 20 мільйонів штук, усі вони мали право голосу.

Порядок денний зборів містив низку ключових питань:

- обрання лічильної комісії;
- прийняття рішень щодо організації роботи зборів;
- затвердження передавального акту у зв’язку з перетворенням ПрАТ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» у ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ».

Регламент передбачав до 10 хвилин на доповідь по кожному питанню та до 5 хвилин на виступ кожного учасника. Голова зборів мав право припиняти виступи у разі їх невідповідності порядку денному або порушення регламенту. Голосування проводилося шляхом заповнення бюлетенів.

Найважливішим рішенням зборів стало затвердження передавального акта, яким всі права, активи та зобов’язання ПрАТ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» були передані новому правонаступнику – ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ». Це стало завершальним етапом перетворення організаційно-правової форми підприємства.

Учасники зборів мали змогу ознайомитися з матеріалами для прийняття рішень напередодні заходу. Додаткові проєкти рішень були опубліковані також на офіційному веб-сайті товариства.

Асортимент продукції та послуг ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» свідчить про багатопрофільність та високий рівень технологічної спеціалізації підприємства. Його діяльність охоплює:

1. Холодильне обладнання та промислові системи охолодження

- холодильні агрегати різної потужності;
- середньотемпературні холодильні установки;
- підлогові та настільні холодильні вітрини різних типорозмірів;
- низько- та середньотемпературні камери;
- ребристо-трубчасті випарники (ІРТ) та повітроохолоджувачі;
- конденсатори та інше промислове холодильне устаткування із безпечними для озону холодоагентами R134A і R404A.

2. Теплове обладнання

- електричні пекарські шафи для хлібопекарського й кондитерського виробництв;
- електричні плити, сковороди та інше теплове обладнання для харчових виробництв;
- газові пальники і опалювальні прилади.

3. Металоконструкції та комплектуючі

- конструкції зі сталевого листа для різних потреб;
- сталеві та чавунні двері, вікна та рами;
- інші види металоконструкцій промислового призначення.

4. Гідравлічна продукція

- рукави високого тиску (РВДА);
- фітинги та сполучні елементи для гідросистем промислової техніки.

5. Інші вироби спеціального призначення

- фільтри-осушувачі, баласти та комплектуючі для холодильних систем;
- медогонки трьохрамкові;
- причіпне обладнання для сільськогосподарської техніки;

6. Послуги

- монтаж і встановлення холодильного та теплового обладнання;
- пусконалагоджувальні роботи;
- гарантійне (12 місяців) та післягарантійне обслуговування;
- ремонт холодильного й теплового устаткування.

Технічні показники підприємства ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» представлені в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Техніко–економічні показники підприємства ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ»

Показник	Роки		
	2022	2023	2024
Валовий дохід, тис. грн.	39 741	28 000	37 793
Чистий дохід(прибуток), тис. грн.	622	596	619
Середня зарплата грн.	16400	17250	18500
Фонд оплати праці, тис. грн.	1180,8	1086,75	1091,5
Чисельність промислового персоналу підприємства, чол.	72	63	59
Вартість ОФ, тис. грн.	1327,3	1402,3	1250,3

Продуктивність праці ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» за роками наведено у табл. 2.2.

Кадри – це працівники, які працюють на підприємстві за трудовим договором або іншим шляхом і виконують визначені трудові функції. Кадровий склад складається з представників різних професійно-кваліфікаційних груп, таких як керівники, спеціалісти, службовці та робітники. Для аналізу кадрового складу підприємства використовуються характеристики, такі як: чисельність (облікова й явочна), структура за

категоріями працівників, а також віковий, професійний і кваліфікаційний склад, рівень плинності кадрів тощо.

Дані про кадровий склад ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» наведені в табл. 2.3.

Таблиця 2.2

Продуктивність праці ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ»

Показник	Роки		
	2022	2023	2024
Товарна продукція, тис. грн.	39 741	28 000	37 793
Чисельність робітників, осіб	72	63	59
З них робітників	60	54	48
Питома вага робітників у загальній чисельності робітників, %	83,33	85,71	81,36
Кількість відпрацьованих робітниками люд.–днів	15300	13770	12240
Людино–годин	122400	110160	97920
Кількість днів відпрацьованих одним робітником	255	255	255
Тривалість робочого дня	8	8	8
Середня кількість годин, відпрацьованих одним робітником	2040	2040	2040
Середня продуктивність праці одного робітника	662,35	518,52	787,35

Активи та зобов’язання є основними елементами фінансової звітності підприємства, які ілюструють його власність та боргові зобов'язання перед іншими сторонами. Активи охоплюють усі ресурси, що належать підприємству та здатні приносити економічну вигоду у майбутньому.

До активів входять:

- необоротні активи: це будівлі, обладнання, транспорт, земельні ділянки та нематеріальні активи (наприклад, патенти та ліцензії), а також довгострокові інвестиції;

- оборотні активи: сюди належать запаси, грошові кошти, дебіторська заборгованість (суми, які клієнти винні підприємству), готова продукція та короткострокові інвестиції.

Таблиця 2.3

Кадровий склад ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ»

Показник	Роки		
	2022	2023	2024
Середньооблікова чисельність персоналу, чол.	72	63	59
Кількість прийнятих на роботу, чол.	4	5	3
Кількість робітників, що звільнились, чол.	12	8	4
Кількість робітників, що звільнено за власним бажанням і за порушення трудової дисципліни, чол.	1	1	2
Жінок	18	22	19
Чоловіків	54	41	40
Спеціалістів	30	27	23
Фахівців без вищої освіти	42	36	36

Зобов’язання є фінансовими зобов’язаннями підприємства перед третіми особами, які необхідно виконати в майбутньому. До категорії зобов’язань належать:

- довгострокові зобов’язання: це банківські кредити на строк більше одного року, позики та відстрочені податкові зобов’язання;

- поточні (короткострокові) зобов’язання: до них входять кредиторська заборгованість (заборгованість постачальникам), короткострокові кредити, податкові зобов’язання та заробітна плата, що підлягає виплаті.

Активи та зобов’язання наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Активи та зобов’язання ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ»

Показник	Роки		
	2022	2023	2024
Активи	59118	58372	68521
Зобов'язання	60258	59376	69739

Проведений аналіз основних характеристик підприємства дозволив здійснити всебічну оцінку його організаційної, виробничої та фінансової

діяльності. Дослідження персоналу виявило, що у компанії склався колектив з чіткою структурою та розподілом функцій, що забезпечує ефективне виконання управлінських і виробничих завдань. Наявність кваліфікованих менеджерів та спеціалістів сприяє стабільності операційних процесів і здатності підприємства адаптуватися до змін у ринковому середовищі.

Аналіз активів і зобов'язань підтверджує існування матеріальної та фінансової бази, достатньої для забезпечення безперервної виробничої діяльності. Структура активів демонструє можливість підприємства формувати ресурси для подальшого розвитку, тоді як збалансований рівень зобов'язань свідчить про контрольоване боргове навантаження та раціональне управління фінансовими потоками.

В цілому характеристика підприємства відображає його стабільну діяльність, чітко визначену організаційну структуру та наявність потенціалу для подальшого зростання. Узгодженість кадрових, виробничих і фінансових ресурсів створює умови для підвищення ефективності роботи, конкурентоспроможності й реалізації стратегічних цілей.

2.2 Аналіз існуючих методів оцінки рівня довіри споживачів

Довіра споживачів формується під впливом комплексу взаємопов'язаних факторів, які визначають рівень їхньої лояльності до бренду. Лояльність, у свою чергу, відображає стійке позитивне ставлення споживачів до продукції, послуг, торговельної марки, корпоративної символіки, персоналу, а також до загального іміджу та місця здійснення продажів. Відповідно до трактування доктора економічних наук Д. А. Шевченка, лояльність розглядається як стійка прихильність покупців до певної торгової марки, що ґрунтується на сформованій звичці систематично обирати один і той самий продукт, товар або послугу.

У сучасній науковій літературі методичний інструментарій оцінювання рівня довіри залишається недостатньо розвиненим і потребує подальшого

теоретико-методологічного опрацювання. Особливо це стосується вимірювання довіри до підприємств та брендів, оскільки більшість існуючих підходів зосереджені переважно на міжособистісному рівні. Зокрема, відомою є методика «специфічних шкал довіри», запропонована С. Джонсон-Джордж та У. С. Свен, яка дозволяє оцінювати рівень довіри в чотирьох основних сферах взаємодії: щодо матеріальних цінностей, виконання зобов'язань, конфіденційності інформації та забезпечення фізичної безпеки.

У межах організаційної психології також сформовано значний масив діагностичних інструментів, спрямованих на оцінювання довіри в межах організаційних структур, робочих груп та окремих аспектів внутрішньокорпоративної взаємодії. Ці методики базуються на різних концептуальних підходах до розуміння природи довіри в організації. Так, Р. Б. Шо виокремлює ключові імперативи довіри в організаційному середовищі, до яких належать результативність діяльності, доброчесність взаємин та людяність поведінки. Підтримання належного рівня довіри потребує збалансованого врахування зазначених складових, навіть за умов потенційних суперечностей між ними.

З огляду на зазначене, підходи до оцінювання довіри можуть бути частково зіставлені з методиками вимірювання лояльності споживачів, зокрема її емоційної складової. Узагальнений аналіз відповідних методів оцінювання емоційної лояльності (довіри) споживачів подано в табл. 2.5.

Розглянемо детальніше окремі методи оцінювання рівня відомості (популярності) підприємства. Одним із таких підходів є метод побудови скандинавської «карти ринку», який передбачає проведення опитування споживачів із використанням одного ключового запитання: «Які з наведених товарів (послуг) певного бренду (підприємства) Вам відомі або які Ви коли-небудь споживали?».

Респондентам пропонується обрати один із варіантів відповіді щодо кожного бренду або підприємства:

1. «Не знаю».

2. «Знаю, але не споживав».

3. «Споживав, але більше не споживаю».

4. «Споживаю на рівні з продукцією інших брендів (підприємств)».

5. «Переважно споживаю продукцію цього бренду (підприємства)».

Таблиця 2.5

Аналіз методів оцінки емоційної лояльності (довіри) споживачів

№ з/п	Параметри оцінки	Методи оцінки
	Динаміка відношення до підприємства	
1	Відомість/популярність підприємства	Скандинавська «карта ринку»
2	Оцінка відношення до бренду, брендів підприємства	Оцінка відносин (автори методу: Хоукс, Шарп)
3	Намір здійснення повторної купівлі, намір користуватися іншими послугами підприємства	Традиційний підхід
4	Нечутливість до дій конкурентів	Еластичність попиту
		Вартість переходу (автор методу: Пессемир)
		Відносна лояльність (автори методу: Джонсон і Шарп)
		Вербальна вірогідність (автори методу: Даненберг, Якобі)
5	Вірогідність рекомендації підприємства, товару або послуги іншим споживачам	Метод однієї цифри (автор методу: Фред Райхельд)

Джерело: розроблено автором за [6, 9, 10, 13, 36]

На основі отриманих відповідей здійснюється подальша сегментація споживачів на відповідні групи: тих, хто не знайомий із брендом; тих, хто його знає, але не має досвіду споживання; а також фактичних споживачів продукції (послуг) підприємства. Узагальнені результати такої класифікації подаються у вигляді аналітичної таблиці (табл. 2.6), що дозволяє оцінити рівень впізнаваності та споживчої активності щодо досліджуваного бренду.

Таблиця 2.6

Референтні групи споживачів

Споживачі	«Знаючі»	«Не знаючі»
«Споживаючі»	Прихильники	
	Нейтральні	
	Відмовники	
«Не споживаючі»	Мають позитивне відношення	
	Мають нейтральне відношення	
	Мають негативне відношення	

Джерело: [36]

Відповідно до зазначеного підходу, рівень лояльності споживачів може бути оцінений як щодо товарів (послуг) брендів, які вже присутні на ринку, так і щодо нових ринкових гравців, що лише розпочинають свою діяльність.

Для брендів, які перебувають на етапі виходу на ринок, оцінювання споживчого ставлення здійснюється шляхом визначення частки споживачів, обізнаних про товар або послугу, а також частки тих, хто вже має досвід його (її) споживання. При цьому використовується відносний показник, що розраховується як співвідношення частки фактичних споживачів до частки поінформованих споживачів.

Щодо вже відомих на ринку брендів, рівень лояльності визначається через співвідношення частки споживачів, які надають перевагу продукції конкретного бренду, до загальної частки його споживачів. Додатково аналізується частка осіб, які відмовляються від подальшого споживання продукції даного бренду, що також розраховується у відношенні до сукупності споживачів. У цілому, вищий рівень лояльності характеризується збільшенням частки прихильних споживачів та зменшенням частки тих, хто припиняє користування продукцією бренду.

Оцінювання ставлення споживачів до бренду також може здійснюватися за допомогою методу «Оцінка відносин», метою якого є визначення домінуючої позиції респондентів щодо трьох базових тверджень, що відображають їхнє ставлення до продукту:

1. наявність значної кількості причин для використання та відсутність підстав для відмови;

2. наявність як аргументів на користь використання, так і причин для відмови;

3. обмежена кількість мотивів для використання за наявності значної кількості причин для відмови.

Оцінювання здійснюється із застосуванням рейтингової шкали, що дозволяє кількісно формалізувати рівень прихильності споживачів.

Згідно з традиційним підходом, лояльним споживачем вважається той, хто демонструє високий рівень наміру повторної покупки та стабільну прихильність до бренду.

Окрему групу методів становлять підходи до оцінювання нечутливості споживачів до дій конкурентів. Зокрема, метод «еластичності попиту» передбачає визначення готовності споживача залишатися з підприємством за умов зниження цін у конкурентів на певний відсоток. Якщо за зниження цін конкурентів на 20–25% споживач продовжує користуватися продукцією підприємства, його можна вважати лояльним. Водночас зазначений пороговий рівень є умовним і може варіюватися залежно від специфіки галузі та ринкового середовища.

Метод «вартість переходу» ґрунтується на визначенні граничного рівня ціни на продукцію (послугу) певного бренду або підприємства, за якого споживач приймає рішення про зміну постачальника на альтернативного. Таким чином, показник відображає цінову межу збереження клієнтської бази та рівень чутливості споживачів до цінових змін.

Метод «відносна лояльність» передбачає кількісне оцінювання схильності споживача до вибору іншого бренду порівняно з наявним на основі 100-бальної шкали, що дозволяє визначити інтенсивність прихильності до конкретної торгової марки.

Метод «вербальна вірогідність» використовується для визначення ймовірності відмови від поточного бренду за наявності відповідної потреби,

яка оцінюється за 10-бальною шкалою (де 10 означає максимальну ймовірність зміни бренду, а 1 – мінімальну).

Окремим індикатором лояльності споживачів є ймовірність рекомендації підприємства, товару або послуги іншим особам, що вимірюється за допомогою методу «єдиної цифри». Даний підхід передбачає постановку респондентам запитання щодо готовності рекомендувати компанію знайомим із оцінюванням за шкалою від 1 до 10. Відповідно до отриманих значень респонденти поділяються на «промоутерів» (9–10 балів), «нейтралів» (7–8 балів) та «критиків» (1–6 балів), після чого розраховується чистий індекс лояльності (NPS), нормативне значення якого становить 40% і вище.

Водночас слід зазначити, що існуючі методичні підходи до оцінювання лояльності та довіри споживачів недостатньою мірою враховують специфіку цифрового середовища, зокрема соціальних мереж, що знижує їх релевантність у сучасних умовах комунікації з клієнтами.

У межах дослідження здійснено аналіз маркетингової діяльності ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ», оцінено рівень його присутності та активності у соціальній мережі Instagram, виявлено ключові недоліки ведення сторінки. Також проведено конкурентний аналіз ринку, визначено основних конкурентів закладу та здійснено порівняльний аналіз їхніх Instagram-акаунтів. Окрім цього, проаналізовано основні показники діяльності підприємства та узагальнено існуючі підходи до оцінювання рівня довіри споживачів.

ВИСНОВКИ ДО 2 РОЗДІЛУ

У другому розділі дипломної роботи проведено комплексний аналіз діяльності ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» та досліджено сучасні підходи до оцінювання рівня довіри споживачів.

Встановлено, що ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» є багатопрофільним виробничим підприємством, яке спеціалізується на виготовленні холодильного, вентиляційного, теплового та іншого промислового обладнання. Аналіз організаційно-правового розвитку підприємства показав, що реорганізація ПрАТ у ТОВ була проведена відповідно до вимог чинного законодавства із забезпеченням безперервності господарської діяльності та збереженням прав усіх зацікавлених сторін.

Дослідження техніко-економічних показників підприємства за 2022–2024 роки свідчить про відносно стабільне функціонування компанії в складних економічних умовах. Незважаючи на скорочення чисельності персоналу з 72 до 59 осіб, підприємству вдалося забезпечити зростання продуктивності праці одного робітника до 787,35 тис. грн у 2024 році, що свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів. Водночас спостерігається позитивна динаміка середньої заробітної плати працівників, що може сприяти збереженню кадрового потенціалу підприємства.

Аналіз кадрового складу показав наявність достатньої кількості кваліфікованих спеціалістів та сформованої системи управління персоналом. Дослідження фінансових показників засвідчило наявність необхідної матеріально-технічної бази для здійснення виробничої діяльності, хоча обсяги зобов’язань підприємства дещо перевищують вартість активів, що потребує постійного контролю за фінансовою стійкістю та ліквідністю.

У ході дослідження теоретичних підходів до оцінювання довіри споживачів встановлено, що більшість існуючих методик базуються на оцінюванні показників лояльності, прихильності до бренду, готовності до повторних покупок, нечутливості до дій конкурентів та ймовірності рекомендації товарів і послуг іншим споживачам. Найбільш поширеними є методи скандинавської «карти ринку», оцінки відносин до бренду, визначення еластичності попиту, оцінки вартості переходу до конкурентів, відносної лояльності, вербальної вірогідності та метод «єдиної цифри» (NPS).

Разом із тим встановлено, що традиційні підходи до оцінювання довіри та лояльності споживачів недостатньо враховують особливості сучасного цифрового середовища, зокрема вплив соціальних мереж, онлайн-комунікацій та користувацького контенту на формування споживчої поведінки. Це зумовлює необхідність удосконалення існуючих методичних підходів та розроблення інструментів оцінювання довіри, адаптованих до сучасних умов функціонування підприємств.

Проведений аналіз створює необхідне аналітичне підґрунтя для подальшого дослідження рівня довіри споживачів до ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ», оцінювання ефективності його маркетингових комунікацій та розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення маркетингу довіри підприємства.

РОЗДІЛ 3
РОЗРОБКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ДОВІРОЮ КЛІЄНТІВ НА ЗАСАДАХ МАРКЕТИНГУ

3.1 Розробка методики оцінки рівня довіри клієнтів підприємства

Для коректного оцінювання рівня довіри споживачів у соціальних мережах відсутня уніфікована та достатньо адаптована методика, що зумовлює необхідність формування авторського підходу до її вимірювання. У межах даного дослідження запропоновано власну систему оцінки довіри, яка базується на суб'єктивних оцінках споживчого досвіду та передбачає використання трьох ключових показників: коефіцієнта повторного відвідування, коефіцієнта рекомендацій та коефіцієнта задоволеності споживачів.

Коефіцієнт повторного відвідування відображає в кількісному вимірі схильність споживачів до повторного користування послугами закладу або повторної купівлі продукції. Коефіцієнт рекомендацій характеризує готовність споживачів рекомендувати підприємство, бренд або заклад своєму оточенню (друзям, знайомим, членам родини). У свою чергу, коефіцієнт задоволеності споживачів відображає загальний рівень споживчого досвіду та ступінь відповідності отриманих послуг або товарів очікуванням клієнтів.

У запропонованій системі оцінювання зазначені показники мають різну вагомість. За умови нормування їх сумарної значущості до 100% встановлено таке співвідношення: коефіцієнт повторного відвідування – 30%, коефіцієнт рекомендацій – 30%, коефіцієнт задоволеності споживачів – 40%. На основі даної методики у табл.3.1 наведено результати опитування відвідувачів ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ», у рамках якого респондентам пропонувалося оцінити діяльність закладу за визначеними критеріями за 10-бальною шкалою, де 1 відповідає мінімальному рівню згоди («однозначно ні»), а 10 – максимальному рівню («безумовно так»).

Інтегральний показник рівня довіри клієнтів до бізнесу пропонується визначати за формулою 3.1 з урахуванням встановлених вагових коефіцієнтів значущості кожного з компонентів системи оцінювання.

Таблиця 3.1

Результати опитування відвідувачів ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ»

Ім'я опитуваного	Вік опитуваного,. років	Чи прийшли би ви ще раз?	Чи порадили би ви своїм друзям?	Чи задоволені ви загалом та якістю?	Загальні сума показників
Богдан	20	7	8	9	24
Тетяна	24	8	8	8	24
Дмитро	24	6	7	7	20
Марина	19	9	9	10	28
Анастасія	28	7	8	8	23
Володимир	32	5	4	5	14
Світлана	25	6	6	7	19
Євген	23	8	7	8	23
Олег	27	7	7	8	22
Ольга	29	8	7	7	22
Борис	33	8	8	7	23
Дар'я	21	4	3	4	11
Павло	20	9	9	10	28
Валерія	25	6	5	6	17
Андрій	24	7	8	8	23
Владислав	24	5	4	5	14
Тетяна	21	4	4	4	12
Юлія	22	8	7	8	23
Катерина	20	7	8	8	23
Яна	19	9	9	10	28
Середнє значення оцінок	24	6,9	6,8	7,35	21 з 30 можливих

Джерело: розробка автора

$$І_д = 0,3К_{пв}+0,3К_п+0,4К_з, \quad (3.1)$$

де $І_д$ – показник рівня довіри;

$К_{пв}$ – індекс повторного відвідування;

$К_п$ – індекс порад або лояльності;

$К_з$ – індекс задоволеності клієнта закладом та якістю обслуговування;

0,3; 0,3; 0,4 – коефіцієнти вагомості відповідних показників.

Показник рівня довіри $І_д$ може набувати значень у діапазоні від 0 до 10. При цьому наближення його значення до 10 свідчить про високий рівень довіри та задоволеності клієнтів діяльністю закладу, тоді як нижчі значення характеризують відповідно менший рівень лояльності та позитивного сприйняття.

Наступним етапом дослідження передбачено практичну апробацію запропонованої методики оцінювання рівня довіри. Для її реалізації було проведено маркетингове опитування відвідувачів закладу з подальшою обробкою отриманих емпіричних даних. У табл. 3.1 представлено результати анкетування 20 клієнтів ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ», яким було запропоновано оцінити діяльність закладу за визначеними критеріями за 10-бальною шкалою, де 1 відповідає мінімальному рівню схвалення («категорично ні»), а 10 — максимальному («безумовно так»).

За результатами аналізу встановлено, що середнє значення сумарних оцінок становить 21 із 30 можливих балів, що можна інтерпретувати як загалом позитивний рівень сприйняття діяльності закладу в межах досліджуваної вибірки. Крім того, результати опитування дозволили уточнити характеристики цільової аудиторії: середній вік респондентів становить 24 роки, переважну частку становлять жінки (55%), які є платоспроможними та самостійно приймають споживчі рішення.

Розрахунок інтегрального показника рівня довіри здійснюється за наведеною нижче формулою:

$$І_д = 0,3*6,9+0,3*6,8+0,4*7,35 = 7,05 \text{ з 10 можливих}$$

Отримане значення інтегрального показника рівня довіри на рівні 7,05 із 10 можливих свідчить про доволі високий ступінь довіри споживачів до

ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ». Це дозволяє зробити висновок, що постійні відвідувачі позитивно оцінюють якість продукції та рівень обслуговування, а також характеризуються сформованими стабільними довірчими відносинами із закладом.

Водночас для підвищення достовірності отриманих результатів доцільно розширити вибірку дослідження шляхом залучення ширшого кола респондентів, зокрема шляхом проведення опитування всіх відвідувачів протягом визначеного періоду часу. Додатково ефективним інструментом може бути реалізація онлайн-опитування через соціальні мережі або використання клієнтської бази власників бонусних карт. Це обумовлено тим, що існує ризик вибіркової похибки, коли до опитування можуть не потрапити незадоволені або негативно налаштовані споживачі, що потенційно впливає на об’єктивність оцінки.

Графічне представлення результатів дослідження наведено на рис. 2.1.

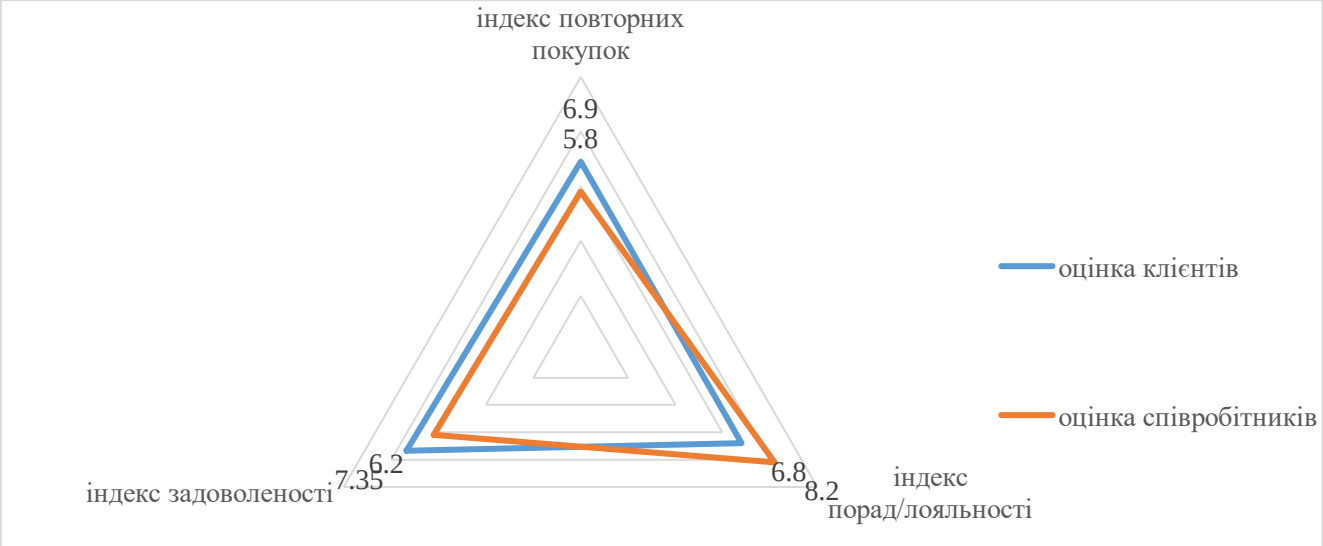


Рис. 3.1. Результати оцінки показників довіри

Джерело: розробка автора

На рівень довіри клієнтів в умовах конкурентного ринкового середовища впливає сукупність різнорідних факторів, які можуть бути згруповані за характером їх дії та походженням (табл. 3.2). Водночас кількісне вимірювання впливу всіх без винятку факторів є ускладненим або

практично неможливим, що зумовлює необхідність виокремлення найбільш значущих, системоутворюючих детермінант.

У зв’язку з цим ключовим аналітичним завданням виступає ідентифікація пріоритетних та найбільш впливових факторів, які безпосередньо формують рівень довіри споживачів. Вплив інших чинників у межах дослідження може розглядатися як другорядний, опосередкований або такий, що реалізується через дію основних факторів, а також характеризується частковою невизначеністю.

Таблиця 3.2

Фактори, що впливають на формування довіри підприємства

Фактор	**Характеристика впливу на довіру**
1	2
Якість продукції	Забезпечує відповідність обладнання вимогам споживачів та стандартам якості.
Надійність обладнання	Формує впевненість клієнтів у тривалій та безперебійній роботі продукції.
Репутація підприємства	Впливає на загальне сприйняття компанії на ринку та рівень її авторитету.
Досвід роботи підприємства	Свідчить про стабільність діяльності та накопичений виробничий досвід.
Професіоналізм персоналу	Підвищує довіру через компетентність працівників та якість консультацій.
Якість консультаційного обслуговування	Допомагає клієнтам приймати обґрунтовані рішення щодо вибору продукції.
Виконання договірних зобов’язань	Підтверджує надійність підприємства як ділового партнера.
Гарантійне обслуговування	Забезпечує впевненість у підтримці після придбання продукції.
Післягарантійна підтримка	Сприяє довгостроковій співпраці та лояльності клієнтів.
Прозорість цінової політики	Зменшує ризик непорозумінь та підвищує відкритість підприємства.
Співвідношення ціни та якості	Формує уявлення про економічну вигоду співпраці з підприємством.

Закінчення табл. 3.2

1	2
Відгуки та рекомендації клієнтів	Сприяють формуванню позитивного іміджу та соціального підтвердження якості.
Наявність реалізованих проєктів та кейсів	Демонструє успішний досвід виконання замовлень.
Інноваційність продукції	Підвищує конкурентоспроможність та довіру до сучасності рішень підприємства.
Сертифікація та відповідність стандартам	Підтверджує якість продукції та відповідність нормативним вимогам.
Інформаційна відкритість підприємства	Забезпечує доступність інформації про діяльність компанії.
Якість корпоративного вебсайту	Сприяє формуванню позитивного першого враження та зручності взаємодії.
Активність у соціальних мережах	Забезпечує постійний зв'язок із клієнтами та підвищує відкритість компанії.
Швидкість обробки замовлень і запитів	Впливає на рівень задоволеності та якість обслуговування клієнтів.
Безпека та конфіденційність даних	Формує впевненість клієнтів у захисті їхньої інформації.
Соціальна відповідальність підприємства	Покращує суспільний імідж компанії та підвищує рівень довіри до неї.
Фінансова стабільність підприємства	Свідчить про здатність компанії виконувати свої зобов'язання в довгостроковій перспективі.

Джерело: розробка автора

На основі виділених факторів було сформовано анкету, за допомогою якої проведено опитування ТОВ «Харківхолодмаш» з подальшою обробкою отриманих даних. Результати дослідження свідчать, що основним джерелом поінформованості про підприємство є рекомендації знайомих (50%), тоді як соціальні мережі та інші канали комунікації становлять по 25%.

Аналіз впливу макроекономічних чинників показав, що переважна більшість респондентів зазнала негативних наслідків економічної кризи, карантинних обмежень та пандемії, зокрема у вигляді зниження доходів або втрати роботи. При цьому 60% опитаних вважають рівень цін у закладі прийнятним, а 85% відзначають відповідність ціни та якості послуг.

Щодо додаткових сервісів, 25% респондентів висловили зацікавленість у запровадженні доставки, тоді як половина опитаних не виявила такої потреби. Найзручнішою формою розрахунку для більшості клієнтів є безготівковий спосіб (65%). Основними мотивами співпраці з підприємством є доступна цінова політика, якість обслуговування та приваблива атмосфера. Соціально-демографічний аналіз показав переважання жіночої аудиторії (60%) та середній рівень доходів у межах 15500–20 000 грн.

Узагальнення результатів анкетування дає змогу зробити висновок, що ключовим фактором формування довіри споживачів виступають рекомендації референтних осіб, а також позитивний досвід взаємодії із закладом. Водночас встановлено, що значна частина клієнтів чутлива до змін соціально-економічних умов.

З метою посилення маркетингу довіри в діяльності ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ», на основі проведеного аналізу маркетингової діяльності у другому розділі роботи, доцільним є удосконалення системи маркетингових комунікацій, зокрема впровадження та активізація інструментів стимулювання збуту.

Встановлено, що підприємство вже має сформований елементний бренд-імідж (фірмовий стиль, логотип, сувенірна продукція), однак інструменти стимулювання збуту використовуються недостатньо системно. Зокрема, обмежено застосовуються акційні пропозиції, знижки, лотерейні механізми та дисконтні програми. У цьому контексті слід зазначити, що заходи стимулювання збуту є найбільш ефективними за умови їх комплексного застосування разом із рекламними комунікаціями.

Загалом стимулювання збуту набуває особливої значущості в умовах високої конкуренції та мінімальної диференціації споживчих характеристик послуг, коли споживачі не мають достатньо раціональних підстав для вибору. У таких умовах інструменти стимулювання створюють додаткові споживчі вигоди, сприяють залученню нових клієнтів та зміцненню їх лояльності до підприємства.

Таблиця 3.3

Основні засоби стимулювання збуту

Засоби стимулювання збуту	Ціль	Переваги	Недоліки
Акції	Стимулювати попит	Стимулює споживачів на швидке та вигідне придбання продукції	Звикання споживачів та постійне очікування зниженої ціни
Знижки	Збільшити число пробних покупок, протистояти конкурентам	Знижує для споживачів ризик переплатити за незнайомий товар	Споживачі можуть відкласти покупку, знижується сприйняття цінності товару споживачами
Премії	Установити доброзичливе відношення до продукції	Споживачі люблять одержувати продукції безкоштовно або зі знижкою	Споживачі купують продукцію заради премії, а не заради самого товару
Конкурси	Збільшити число покупок, привернути увагу до бренду	Можливість зацікавити цільову аудиторію	Вимагає певних навичок і дій від споживачів
Лотереї	Підсилити попит і лояльність до бренду з боку вже наявних споживачів	Споживач купує продукцію частіше й /або в більших кількостях	Попит падає після закінчення лотереї
Семплінг	Стимулювати пробу нових продуктів	Знижує для споживачів ризик покупки незнайомого продукту	Вимагає значних витрат

Джерело: розроблено автором за [25]

Разом із тим, надмірне та постійне використання заходів стимулювання збуту може формувати у споживачів хибні цінові очікування та асоціюватися зі зниженням якості продукції або послуг. У такому випадку клієнти починають свідомо відкладати покупки в очікуванні акційних пропозицій, знижок чи спеціальних умов. Механізм цінового стимулювання, як правило, передбачає застосування різноманітних знижок, унаслідок чого фактична ціна може бути тимчасово нижчою за прейскурантну, а в окремих випадках – навіть нижчою за собівартість.

Стимулювання збуту слід розглядати як сукупність маркетингових заходів, спрямованих на тимчасове підвищення споживчої цінності товару або послуги та безпосереднє активізування купівельної поведінки. У

сучасних умовах цей інструмент набуває дедалі більшого поширення, оскільки є відносно недорогим та водночас ефективним засобом залучення потенційних споживачів. Як правило, після завершення акційного періоду попит на продукцію певний час залишається підвищеним, після чого повертається до базового рівня. Водночас у разі формування у споживача розширеного спектра сценаріїв використання продукту або послуги ефект може мати більш тривалий характер.

Для ТОВ «Харківхолодмаш» доцільним є впровадження комплексу заходів, спрямованих на підвищення рівня лояльності клієнтів, зокрема через дисконтні програми, бонусні механізми та статусні знижки. Такі інструменти сприяють утриманню постійних відвідувачів і сприймаються ними як прояв уваги до їхніх потреб, що підсилює відчуття вигідності та стабільності взаємодії із підприємством.

Дисконтні механізми є одним із ключових інструментів управління сучасними торговельними процесами. У практиці підприємств застосовується широкий спектр акційних інструментів, що забезпечують прямі вигоди для споживача та реалізуються через зниження ціни. Знижки можуть мати різну природу: тимчасову, сезонну, накопичувальну, кількісну тощо. Використання дисконтних і бонусних карток, а також купонних програм одночасно виступає інструментом стимулювання попиту та джерелом маркетингової інформації про поведінку споживачів.

Комбінація різних типів знижок дозволяє підприємству досягати стратегічних маркетингових цілей, зокрема підвищення впізнаваності бренду, зміцнення цінової конкурентоспроможності, зростання рівня лояльності клієнтів та ефективного управління споживчими потоками.

Водночас ефективність дисконтних програм значною мірою залежить від їх узгодженості з форматом закладу та загальною маркетинговою стратегією. У сучасних умовах знижка вже не сприймається виключно як інструмент реалізації надлишкової продукції або ознака низької якості. Навпаки, стратегічно обґрунтоване застосування знижкових механізмів може

виконувати комунікаційну та іміджеву функцію. Зокрема, індивідуальні знижки для постійних або VIP-клієнтів виступають елементом персоналізованого підходу та формують відчуття значущості клієнта для підприємства, що, у свою чергу, сприяє його довгостроковій лояльності та залученню нових споживачів через рекомендації.

Система лояльності ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» може базуватися на принципах персоніфікації клієнтів. Залежно від цілей маркетингової програми персоналізація може реалізовуватися через іменні дисконтні картки, які забезпечують накопичення та обробку розширеного масиву даних про споживача (вік, стать, контактні дані, історія замовлень тощо). Такий підхід дозволяє підприємству здійснювати глибший аналіз споживчої поведінки та формувати більш точні маркетингові рішення.

Крім того, на основі накопичених даних стає можливим впровадження елементів цільового (селекційного) маркетингу, наприклад, персоналізованих повідомлень або пропозицій у визначені періоди (зокрема привітання клієнтів із днями народження). Також ефективним інструментом є застосування механізмів повторного стимулювання попиту, таких як бонуси за повторні покупки або спеціальні умови для постійних клієнтів, що сприяє утриманню споживачів і стабілізації попиту.

Однією з поширених проблем у практиці застосування знижкових механізмів є хибне уявлення персоналу збутових підрозділів про прямопропорційний зв’язок між рівнем знижки та зменшенням прибутку. Зокрема, часто припускається, що зниження ціни на певний відсоток автоматично призводить до аналогічного скорочення прибутковості. Водночас дослідження компанії McKinsey засвідчують, що зменшення ціни на 1% може спричинити скорочення прибутку приблизно на 8% за відсутності відповідного зростання обсягів продажу. Таким чином, неконтрольоване та надмірне використання знижок призводить до втрати частини потенційного прибутку, тоді як надмірна обережність у їх застосуванні, особливо у періоди пікового

попиту (наприклад, перед святами), може обумовити втрату частини клієнтської бази.

По-перше, система знижок повинна забезпечувати досягнення позитивного економічного результату, а не розглядатися як вимушений інструмент регулювання збуту. В ідеальному випадку її застосування має сприяти збереженню або підвищенню рівня прибутковості підприємства. По-друге, запропоновані знижки мають формувати у споживача реальну мотивацію до виконання визначених умов акційних пропозицій та стимулювати купівельну активність. По-третє, механізм знижок повинен бути достатньо простим і зрозумілим як для клієнтів, так і для персоналу підприємства. Надмірна диференціація та ускладнення системи знижок може призводити до ускладнення комунікації зі споживачами, зниження прозорості умов та ускладнення внутрішніх бізнес-процесів.

3.2 Розробка системи збалансованих показників довіри

Формування системи управління довірою клієнтів пов’язане з ризиком виникнення двох крайніх управлінських підходів. Перший полягає у пріоритеті безумовного задоволення потреб споживача за принципом «клієнт завжди правий», що може призводити до ігнорування економічної доцільності та зниження фінансової ефективності діяльності підприємства. Другий підхід, навпаки, передбачає домінування фінансових результатів та показників ефективності, тоді як рівень задоволеності клієнтів і розвиток довірливих взаємовідносин не враховуються або мають другорядне значення при прийнятті управлінських рішень.

Зазначені крайнощі можуть бути збалансовані шляхом впровадження системи збалансованих показників, яка забезпечує узгодження різноспрямованих управлінських цілей. Система збалансованих показників (Balanced Scorecard) являє собою інтегровану систему управління організацією, що ґрунтується на вимірюванні та оцінюванні її діяльності за

комплексом взаємопов’язаних індикаторів. Ці показники формуються таким чином, щоб охоплювати ключові аспекти функціонування підприємства, зокрема фінансові, маркетингові, клієнтські та інші релевантні напрями діяльності.

Дана концепція передбачає трансформацію місії та стратегічних цілей організації у систему взаємопов’язаних показників ефективності. Її перевага порівняно з іншими підходами полягає в інтеграції фінансових і нефінансових індикаторів із урахуванням причинно-наслідкових зв’язків між результативними показниками та факторами їх формування. Такий підхід дозволяє формувати інформаційну основу для управління довірою клієнтів та забезпечує персонал підприємства релевантними даними щодо ключових факторів успіху як у поточній, так і у стратегічній перспективі.

Процес впровадження системи збалансованих показників в організації включає низку послідовних етапів: розроблення самої системи, навчання персоналу та налагодження внутрішніх комунікацій, підготовку організаційної структури, аналіз і вдосконалення бізнес-процесів, а також розвиток системи управління знаннями та подальше навчання працівників.

Для підтримки обґрунтованості управлінських рішень застосовується система ключових показників ефективності (Key Performance Indicators, KPI), яка включає сукупність фінансових і нефінансових індикаторів, що характеризують ступінь досягнення стратегічних цілей організації. KPI формують аналітичну основу для оцінювання результативності діяльності як підприємства в цілому, так і його окремих структурних підрозділів, забезпечуючи орієнтацію на досягнення стратегічних пріоритетів.

Розроблення ключових показників ефективності здійснюється на основі стратегічних карт, які є інструментом візуалізації стратегічних цілей організації, напрямів її розвитку та взаємозв’язків між ними. Стратегічна карта забезпечує наочне відображення стратегічних орієнтирів і сприяє їх узгодженню в межах системи управління підприємством [26] (рис. 3.2).

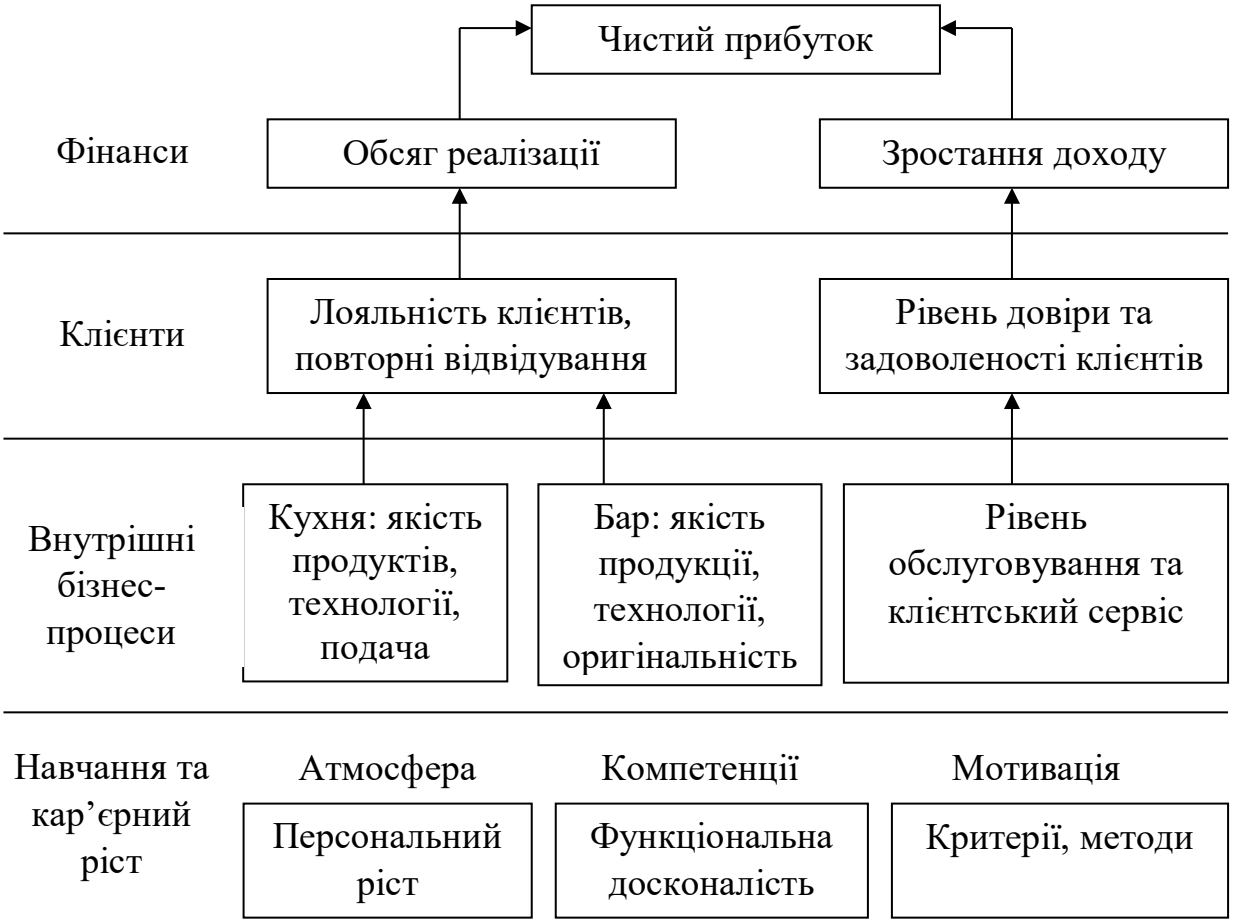


Рис. 3.2. Модель побудови стратегічної карти для ресторану

У межах рахункової карти система збалансованих показників охоплює ключові напрями оцінювання діяльності підприємства, які традиційно поділяються на чотири перспективи: фінансову, клієнтську (ринкову), внутрішніх бізнес-процесів, а також навчання і розвитку персоналу. Зазначені напрями формують основу стратегічного аналізу та дозволяють забезпечити комплексний підхід до оцінювання ефективності функціонування організації.

Крім базових перспектив, дана система передбачає наявність шести взаємопов'язаних структурних елементів:

1. Перспективи (perspectives) – основні напрями декомпозиції загальної стратегічної мети підприємства. Зазначені перспективи можуть доповнюватися або коригуватися відповідно до специфіки діяльності та управлінських пріоритетів організації, визначених вищим керівництвом.

2. Причинно-наслідкові зв'язки (cause-and-effect linkages) – система логічних взаємозв'язків між стратегічними цілями, що формує послідовний ланцюг їх досягнення за принципом «якщо–то». Це забезпечує узгодженість стратегічних орієнтирів та їх взаємну залежність.

3. Стратегічні цілі (objectives) – конкретизовані орієнтири в межах кожної перспективи, які слугують базою для контролю та оцінювання результативності діяльності підприємства.

4. Показники (measures) – кількісні або якісні індикатори, що відображають рівень досягнення відповідних стратегічних цілей та характеризують ключові параметри діяльності.

5. Цільові значення (targets) – встановлені нормативні або планові значення показників, які визначають бажаний рівень результативності.

6. Стратегічні ініціативи (strategic initiatives) – сукупність проєктів, програм або заходів, спрямованих на досягнення визначених стратегічних цілей та забезпечення виконання встановлених показників.

Система збалансованих показників також створює можливість деталізації внеску кожного працівника у формування маркетингу довіри на всіх рівнях організаційної структури відповідно до місії підприємства, трансформуючи загальні стратегічні цілі у систему вимірюваних індикаторів ефективності.

У межах даного дослідження розроблено розрахункову карту системи збалансованих показників формування маркетингу довіри для ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» (табл. 3.4–3.5), що дозволяє адаптувати зазначений інструментарій до специфіки діяльності бізнесу.

Таблиця 3.4

Карта збалансованих показників підприємства

Перспек-тиви	Причини-наслідки	Цілі	Показники (КПЕ)	Умов. познач.	Критерії
Фінанси	Чистий прибуток ↑ Обсяг реалізації; Рентабельність ↑ Темпи зростання	Покращення ділової активності	Рівень фінансового стану	$f_ф$	- показник фінансового стану
		Покращення ефективності роботи	Рівень темпів росту	$f_{Тр}$	- відсоток приросту обсягу реалізації продукції
Клієнти	Задоволеність клієнтів ↔ Мінімізація рекламацій	Підвищення ступеня задоволеності клієнтів	Ступень задоволеності клієнтів	$f_{зад\ кл}$	- індекс задоволеності клієнтів - коефіцієнт порад - індекс повторних відвідувань - кількість рекламацій клієнтів
Внутрішні процеси	Досконаліть процесів ↔ Ефективність процесів	Забезпечення постійного під-вищення якості інфраструктури та процесів	Рівень обслуговування та клієнтський сервіс	$f_{кс}$	- питома кількість рекламацій із розрахунку на 100 замовлень - кількість клієнтських сервісів, що використовуються - швидкість обслуговування клієнтів - кваліфікація персоналу
			Інтегральна оцінка основних бізнес-процесів	$F_{кухня}$	- технічний/технологічній рівень бізнес-процесів - кваліфікація персоналу - організація процесів - організація поставок продукції
			Інтегральна оцінка бізнес-процесів «бар»	$F_{бар}$	- якість продукції - кваліфікація персоналу - швидкість обслуговування - якість технологій - рівень оригінальності та новаторства
Навчання та зростання	Якість персоналу ↔ Досконаліть та розвиток інфраструктури	Забезпечення постійного збільшення обсягів реалізації та покращення якості персоналу	Питомі витрати на навчання та преміювання персоналу	$f_{вм}$	- відсоток додаткового фонду оплати праці, що виплачено на навчання персоналу/на преміювання
			Задоволеність персоналу умовами праці	$f_{зад\ пер}$	- задоволеність рівнем оплати праці - задоволеність умовами праці

Таблиця 3.5

Розрахунок системи збалансованих показників

№ п/п	Критерії (показники) системи	Значення показників, %			
		значимість	результат	зважена оцінка	цільовий показник
1.1	Показник фінансового стану	10	55	5,5	100
1.2	Відсоток приросту обсягу реалізації продукції	15	7	1,05	30
Всього за фактором «фінанси»		25	6,55		
2.3	Індекс задоволеності клієнтів	7	75	5,25	100
2.4	Коефіцієнт порад (лояльності)	7	60	4,2	100
2.5	Індекс повторних покупок	8	25	2	50
2.6	Питома кількість рекламацій із розрахунку на 100 замовлень	3	97	2,91	100 (100-% рекламацій)
Всього за фактором «клієнти»		25	14,36		
3.7	Рівень обслуговування та клієнтський сервіс	10	80	8	100
3.8	Інтегральна оцінка основних бізнес-процесів	7	85	5,95	100
3.9	Інтегральна оцінка допоміжних бізнес-процесів	8	75	6	100
Всього за фактором «внутрішні процеси»		25	19,95		
4.10	Питомі витрати на навчання та преміювання персоналу	9	10	0,9	30
4.11	Задоволеність персоналу рівнем оплати праці	8	55	4,4	100
4.12	Задоволеність персоналу умовами праці	8	65	5,2	100
Всього за фактором «навчання персоналу»		25	10,5		
Всього		100			
Загальний рейтинг за рік				51,36	76,2
Цільовий показник – 76,2 % Середній у поточному року – 51,36 % Середній у минулому році – 46,8 %					

У межах дослідження розроблено розрахункову карту збалансованих показників, призначену для оперативного та стратегічного управління маркетингом довіри. Стратегічна карта розглядається як інструмент наочного та структурованого відображення стратегічних орієнтирів підприємства, його цілей і напрямів розвитку.

У складі рахункової карти використовуються показники, що характеризують чотири базові перспективи діяльності підприємства: фінансову, клієнтську (ринкову), внутрішніх бізнес-процесів, а також навчання та розвитку персоналу. Застосування такого підходу забезпечує формування узгодженої системи індикаторів, яка охоплює ключові аспекти функціонування підприємства, враховує його специфіку та ґрунтується на логічно взаємопов’язаних показниках.

У роботі запропоновано систему збалансованих показників маркетингу довіри, яка рекомендована до використання на рівні вищого управлінського персоналу. У межах розробленої моделі визначено 12 комплексних показників ефективності та сформульовано критерії їх оцінювання. Водночас підкреслюється, що запропонована система потребує подальшої апробації, адаптації та поетапного впровадження, а за практикою подібних управлінських систем її повна імплементація може тривати від 3 до 5 років.

Важливо зазначити, що система збалансованих показників повинна розроблятися на декількох рівнях управління підприємством. Зокрема, виділяються: рівень вищого керівництва (загальноорганізаційні стратегічні цілі та показники), рівень середнього менеджменту (цілі та індикатори підрозділів), а також рівень операційного управління (власники процесів нижчого рівня, які відповідають за виконання конкретних завдань). Така багаторівнева структура забезпечує узгодженість стратегічних і операційних цілей.

Запропонована система для ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» сприятиме підвищенню прозорості процесів формування довіри клієнтів, а також

забезпечить підвищення ефективності управління та досягнення стратегічних цілей організації.

Щодо етапів впровадження, програму інтеграції системи збалансованих показників доцільно реалізовувати поетапно. На першому етапі здійснюється розробка системи оцінювання, посадових інструкцій персоналу та впровадження базових елементів BSC. Другий етап передбачає оптимізацію та вдосконалення структури показників. Третій етап полягає в адаптації системи до змін організаційної структури, оновленої стратегії та зовнішніх ринкових умов.

Аналіз розрахункових даних (табл. 3.6) свідчить, що цільове значення інтегрального показника становить 76,2 %, що визначає стратегічний орієнтир розвитку підприємства. Фактичне середнє значення у поточному періоді становить 51,36 %, що відповідає 67,4 % від цільового рівня. Таким чином, підприємство має потенціал зростання на рівні 24,84 %. Для порівняння, середнє значення показника у попередньому році становило 46,8 %, що свідчить про позитивну динаміку та зростання ефективності діяльності ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» на 4,56 %.

Загалом запропонована система дозволяє забезпечити більш ефективне управління організацією, формує інформаційну базу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень та підвищує адаптивність підприємства до змін конкурентного середовища.

Отже, обґрунтовано доцільність впровадження системи збалансованих показників як інструменту управління маркетингом довіри. Її використання дозволяє підприємству формувати чіткі стратегічні орієнтири, створювати умови для їх досягнення та спрямовувати ресурси й потенціал персоналу на реалізацію довгострокових цілей, пов’язаних із підвищенням рівня довіри споживачів та загальної ефективності діяльності.

ВИСНОВКИ ДО 3 РОЗДІЛУ

У даному розділі здійснено комплексне дослідження теоретико-методичних та прикладних аспектів формування і вимірювання рівня довіри споживачів до ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ», а також розроблено інструментарій його оцінювання та управління.

По-перше, обґрунтовано авторський підхід до вимірювання довіри клієнтів у соціальних мережах і в процесі споживчої взаємодії, що базується на трьох ключових індикаторах: коефіцієнті повторного відвідування, коефіцієнті рекомендацій та коефіцієнті задоволеності споживачів. Визначено їхню вагомість у загальній структурі інтегрального показника довіри, що дозволяє забезпечити комплексність оцінювання та врахування як поведінкових, так і суб'єктивних характеристик клієнтського досвіду.

По-друге, на основі емпіричного дослідження (опитування клієнтів підприємства) розраховано інтегральний показник рівня довіри, який становить 7,05 із 10 можливих. Отримане значення свідчить про загалом високий рівень довіри та позитивне сприйняття діяльності ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» з боку споживачів, а також про сформовану базу лояльних клієнтів.

По-третє, систематизовано фактори, що впливають на формування довіри до підприємства. Встановлено, що найбільш значущими серед них є якість продукції, надійність обладнання, репутація підприємства, рівень сервісу, професіоналізм персоналу, виконання зобов'язань, прозорість цінової політики, а також цифрова присутність і комунікаційна активність підприємства. Доведено, що значна частина факторів має комплексний та взаємопов'язаний характер впливу.

По-четверте, визначено, що ключовим джерелом формування довіри виступають рекомендації референтних осіб та позитивний попередній досвід взаємодії з підприємством. Також встановлено чутливість споживачів до

соціально-економічних умов, що слід враховувати при формуванні маркетингової політики.

По-п’яте, обґрунтовано доцільність удосконалення маркетингових комунікацій підприємства шляхом активізації інструментів стимулювання збуту та розвитку системи лояльності. Зокрема, запропоновано використання дисконтних програм, бонусних механізмів, персоналізованих пропозицій і програм утримання клієнтів, що сприятиме зміцненню довіри та підвищенню повторних покупок.

По-шосте, розроблено систему збалансованих показників (BSC) для управління маркетингом довіри, яка охоплює чотири ключові перспективи: фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси, навчання та розвиток персоналу. Запропонована система включає комплекс KPI, причинно-наслідкові зв’язки та стратегічні ініціативи, що забезпечує інтеграцію стратегічного та операційного управління.

По-сьоме, доведено, що впровадження системи збалансованих показників дозволяє підвищити прозорість процесів формування довіри, забезпечити узгодженість управлінських рішень та сприяти досягненню стратегічних цілей підприємства. Водночас визначено, що повна імплементація такої системи потребує поетапного впровадження та може тривати від 3 до 5 років.

Отже, у межах розділу сформовано цілісну концепцію управління довірою споживачів ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ», що поєднує методику її вимірювання, аналіз ключових факторів впливу та інструменти стратегічного управління, зокрема систему збалансованих показників. Це створює методичну основу для підвищення рівня лояльності клієнтів та довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. У ході дослідження уточнено сутність та структурні складові маркетингу довіри. Довіра розглядається як система очікувань споживачів щодо передбачуваності та надійності поведінки взаємодіючих сторін, яка за умови позитивного досвіду співпраці трансформується у стійку впевненість у подальших взаємодіях. Маркетинг довіри визначено як концептуальний підхід до формування та реалізації комплексу маркетингових інструментів, спрямованих на встановлення довгострокових взаємовідносин між учасниками ринкового обміну, що базуються на взаємній довірі. Його ключове завдання полягає у формуванні високого рівня впевненості у порядності, надійності та передбачуваності поведінки сторін, що забезпечує накопичення «кредиту довіри» та створює додаткові вигоди для всіх учасників взаємодії.

2. Обґрунтовано основні стратегічні підходи до формування довіри споживачів, до яких віднесено: демонстрацію професійних досягнень, сертифікатів і нагород на веб-ресурсах та в соціальних мережах, а також у фізичних зонах обслуговування; систематичне оприлюднення відгуків клієнтів; забезпечення прозорості та безпеки операцій; оперативне та персоналізоване реагування на звернення споживачів; активну присутність у соціальних мережах; забезпечення зворотного зв’язку та доступності каналів подання скарг; надання професійних рекомендацій клієнтам; використання якісного веб-дизайну; застосування корпоративних електронних комунікацій; участь у тематичних онлайн-спільнотах та форумах; формування відкритого профілю компанії; а також забезпечення ефективної системи контактної взаємодії зі споживачами.

3. Здійснено комплексний аналіз маркетингової діяльності ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ». Підприємство представлено в соціальних мережах Instagram та Facebook. Результати конкурентного аналізу засвідчили, що за кількістю підписників підприємство поступається

окремим конкурентам, однак характеризується відносно високим рівнем залученості аудиторії в Instagram. Водночас виявлено низку недоліків у реалізації SMM-стратегії, зокрема: недостатній рівень залучення аудиторії до контенту, невідповідність текстового супроводу типу акаунту, низька якість візуальних матеріалів та відсутність системності у веденні сторінки.

4. Проаналізовано існуючі підходи до оцінювання рівня довіри споживачів. Встановлено, що у сучасній науковій літературі кількість методичних розробок у цій сфері є обмеженою, що свідчить про недостатню розробленість проблематики та необхідність подальших досліджень. Особливо це стосується методів оцінювання довіри на рівні підприємств, які представлені фрагментарно. Крім того, наявні методики оцінки лояльності та довіри не повною мірою адаптовані до умов цифрового середовища та соціальних мереж.

5. Розроблено авторську методику оцінювання рівня довіри клієнтів підприємства, що базується на трьох інтегральних показниках: коефіцієнті повторного відвідування, коефіцієнті рекомендацій (лояльності) та коефіцієнті задоволеності споживачів. За результатами емпіричного дослідження встановлено, що середній сумарний показник становить 21 із 30 можливих, що свідчить про задовільний рівень споживчого сприйняття. Узагальнений показник довіри на рівні 7,05 із 10 характеризується як високий, що підтверджує наявність стійких довірчих відносин між закладом та його клієнтами, а також позитивне сприйняття якості обслуговування.

6. Розроблено систему збалансованих показників довіри, яка забезпечує підвищення ефективності управління підприємством та формування інформаційної бази для прийняття обґрунтованих управлінських рішень в умовах змінного конкурентного середовища. Запропонована система дозволяє структуровано оцінювати ключові аспекти формування довіри клієнтів та містить кількісні індикатори, що відображають основні фактори успіху як у поточному, так і в

перспективному періоді. За результатами аналізу встановлено, що у 2023–2025 роках ТОВ «Харківхолодмаш» продемонстрував позитивну динаміку розвитку, зокрема підвищення ефективності діяльності на 4,56 %.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бухта С. В., Шафалюк О. К. Підвищення ефективності позиціонування та лояльності споживачів у розвитку брендів. *Економіка та підприємництво*. 2020. Вип. 45. С. 93–101.

2. Бухта С. В., Шафалюк М. С. Стратегічні пріоритети маркетингу і розвитку спільнот споживачів сучасних брендів. *Стратегія економічного розвитку України*. 2020. № 47. С. 95–108.

3. Ярмолюк О. Я., Фісун Ю. В., Шаповалова А. А. Соціальні мережі як сучасний інструмент просування. *Підприємництво та інновації*. 2020. № 11-2. С. 62–65.

4. Ромат Є. В. Маркетингові комунікації : підручник. Київ : Студцентр, 2022. 336 с.

5. Решетілова Т. Б., Довгань С. М. Маркетингові дослідження : підручник. Дніпро : НТУ «Дніпровська політехніка», 2021. 236 с.

6. Петруня Ю. Є., Петруня В. Ю. Маркетинг : навч. посіб. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2022. 300 с.

7. Пересадько Г. О., Мельник Ю. М., Карпіщенко М. Ю. Управління маркетинговими каналами : монографія. Суми : СумДУ, 2020. 234 с.

8. Стрій Л. О., Захарченко Л. А. Маркетинг електронних комунікацій в умовах цифрової економіки. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. Вип. 4(04). С. 9–14.

9. Чобіток В. І., Морозова О. О. Формування системи управління людським капіталом на підприємствах торгівлі в цифровому середовищі: теоретичні аспекти. *Вчені записки*. 2024. № 35. С. 165–176. DOI**:** 10.33111/vz_kneu.35.24.02.15.103.109**.**

10. Стрій Л. О., Чукурна О. П., Бондаренко О. М. Віртуальний маркетинг в комунікаціях. *Інфраструктура ринку*. 2023. Вип. 70. С. 27–32.

11. Марчук І., Орловська С., Жарська І. Управління лояльністю на ринку B2B. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-134.

12. Кононов О. І. Формування інноваційно-цифрової системи клієнтоорієнтованих бізнес-моделей на підприємстві. Управління соціально-економічними системами на основі підвищення ефективності маркетингових послуг в умовах діджиталізації : колективна монографія / за ред. д. е. н., проф. В. І. Чобіток. Харків : Видавництво Іванченка І. С., 2023. С. 234–249.

13. Кононов О. І. Аргументи щодо впливу маркетингу довіри на капіталізацію компаній. Тези LV науково-практична конференція науково-педагогічних працівників, науковців, аспірантів та співробітників «Безпека та функціонування невиробничої сфери регіонів України в умовах війни», УІПА, 2022. С. 25-26.

14. Журило В., Чепурний С., Сойма С. Вплив брендингу на рішення споживачів: аналіз важливих аспектів та тенденцій. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-150.

15. Рябенька М. О., Лук'янець А. Формування бренду закладів індустрії гостинності. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-21.

16. Трушкіна Н. В., Патлачук Т. В. Маркетинг партнерських взаємовідносин у системі управління клієнтським досвідом підприємства. *Бізнес Інформ*. 2023. № 9. С. 331–345.

17. Коломицева О. В., Васильченко Л. С., Пепчук С. М. Маркетингові комунікації підприємства: стратегічні вектори розвитку в епоху цифрової економіки : монографія. Черкаси : видавець Гордієнко Є., 2023.

18. Кінас І. Вплив бренд-менеджменту на підвищення лояльності споживача. Трансформація моделі соціально-економічного розвитку в умовах відновлення України та інтеграції з ЄС : зб. тез доп. ІІІ Міжнар. наук.-практ. конф. Луцьк, 2023. С. 81–85.

19. Ромат Є. В. Маркетингові комунікації : підручник. Київ : Студцентр, 2022. 336 с.

20. Шиян Н. І., Ковальова О. В. Окремі аспекти формування і розвитку системи контролінгу на підприємстві. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2022. № 3–4. С. 30–37.

21. Рєпіна І. М. Збалансована система показників у системі управління якістю на підприємстві. *Вісник НТУ «ХПІ». Економічні науки*. 2022. № 3. С. 68–72.

22. Довбня С. Б., Куюн О. В. Конкретизація стратегії стоматологічного закладу за допомогою системи збалансованих показників. *Економіка та суспільство*. 2022. № 46. С.42-45

23. Флейчук М. І. Інтегровані маркетингові комунікації як інструмент формування споживчої довіри в умовах інформаційного перевантаження. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2025. № 48. С. 125-128

24. Скригун Н. М., Семененко К. С., Яценко В. В. Вплив реклами та цифрових комунікацій на довіру до бренду. *Економіка та суспільство*. 2025. № 72. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-92.

25. Олініченко К. С., Лисий Я. С. Стан та перспективи розвитку інституційних засад формування довіри споживачів до бренду підприємства. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2024. № 13. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.15643675.

26. Сидоренко О. В., Могилевська О. Ю., Слободяник А. М., Бігдай В. П. Використання штучного інтелекту у формуванні довіри споживача в електронній комерції. *Київський економічний науковий журнал*. 2024. № 4. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-4-30.

27. Шмиголь Н. М., Бирський В. В., Антонюк А. Динамічна модель формування довіри споживачів до продукції підприємств під впливом рекламної діяльності. *Управління змінами та інновації*. 2024. № 10. DOI: https://doi.org/10.32782/CMI/2024-10-8.

28. Носач Н. М., Єгіозар’ян А. Г. Теоретико-методичне забезпечення автоматизації процесів моніторингу і контролінгу агропідприємств. *Бізнес Інформ*. 2024. № 10. С. 295–301.

29. Таран-Лала О. М., Сухорук К. О. Особливості стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. № 25. С. 81

30. Федірець О. В., Ткач І. В., Мазур Є. В. Теоретико-методичні аспекти формування системи стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. № 33. С. 89

31. Занора В. О., Бут А. О., Матухно Ю. С. Стратегічне управління розвитком та управління стратегічними змінами на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2021. № 32. С. 55

32. Костецька Н. І. Стратегічне управління потенціалом підприємства: теоретико-методичні аспекти. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2021. № 20. С. 51–55.

33. Капліна А. І. Контролінг як інструмент управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. № 23. С. 21-29

34. Ходирєва О. О. Економічна сутність стратегічного контролінгу, його місце в управлінні промисловим підприємством. *Інтернаука*. 2021. № 6.

35. Мартиненко М. В., Лисиця Н. М., Полякова Я. О., Болотова О. Оцінка економічної діяльності підприємства на основі збалансованої системи показників. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2021. Т. 4, № 35.

36. Думенко М., Садикова В., Прокопенко Є. Збалансована система показників як засіб стратегічного управління організацією. Збірник наукових праць Національної академії Державної прикордонної служби України. 2020. Т. 81, № 3. С. 48–64.

37. Лагодієнко Н. В., Іванченков В. С., Горобець І. І. Розробка моделі стратегічного контролінгу для підприємств кондитерської галузі в умовах антикризового управління. *Бізнес Інформ*. 2020. № 12. С. 271–279.

38. Міщенко В. А., Другова О. С., Домніна І. І. Класифікація інструментарію стратегічного контролінгового управління підприємством. Вісник НТУ «ХПІ». *Економічні науки*. 2020. № 3. С. 71–29

39. Міщенко В. А., Другова О. С., Домніна І. І. Формування стратегії розвитку підприємства з використанням інструментарію стратегічного контролінгу в сучасних господарських умовах. *Економічні студії*. 2020. № 1(27). С. 119–125.

40. Бортнік С. М., Остапчук М. О. Зміна функцій контролінгу в управлінні підприємницькою діяльністю в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. С. 48–64.

41. Чумак О. В., Мельничук І. В., Левіна М. О. Концептуальні засади формування фінансової політики в системі стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. С. 18–24.

42. Осокіна А. В., Хвастунов Н. В., Востряков І. О. Система стратегічного контролінгу в умовах цифровізації. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. С. 88–94.

43. Середа О. М. Інформаційне забезпечення фінансового контролінгу в системі фінансового регулювання розвитку корпоративних підприємств. *Економіка та суспільство*. 2025. № 78. С. 48–64.

44. Ляхова О. О., Юркевич О. М., Урванцева С. В. Стратегічний контролінг і бюджетування в системі управління інвестиційними проєктами. *Бізнес Інформ*. 2025. № 7. С. 387–394.

45. Телічко Н. А., Дідур Г. І., Мельничук О. І. та ін. Сучасні інструменти контролінгу витрат у системі операційного, інвестиційного та стратегічного менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2025. № 78. С. 38–44.

46. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Каліберда М. М. Стратегічне управління підприємством в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. С. 41–59.

47. Рудницька О. М., Комаровський А. В. Стратегічне управління підприємством як важлива складова системи менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. С. 15-25.

48. Захарова Н. Ю. Стратегічне управління в умовах трансформації та розвитку сучасного бізнес-середовища. *Бізнес Інформ*. 2025. № 9. С. 392–399.

49. Середа Н. М. Контент-маркетинг як інструмент формування довіри та лояльності споживачів. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.20765971.

50. Кравець О. Інформаційно-організаційна база для внутрішнього контролю логістичної діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65.

51. Портоварас Т. М., Лукановська І. Р. Специфіка, етапи та сучасні сутнісні ознаки процесів контролю й аналізу. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. С. 48–64.

52. Василега В. О. Контролінг в системі забезпечення економічної безпеки підприємства в процесі адаптації до умов циклічної економіки. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. С. 65–74.

53. Далекорей В. Ю., Королович О. О. Контролінг логістичних процесів на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. С. 81–90.

54. Khamitov M., Rajavi K., Huang D.-W., Hong Y. Consumer Trust: Meta-Analysis of 50 Years of Empirical Research. *Journal of Consumer Research*. 2024. Vol. 51, No. 1. P. 7–18. DOI: https://doi.org/10.1093/jcr/ucad065.

51. Hochstein R. E., Harmeling C. M., Perko T. Toward a theory of consumer digital trust: Meta-analytic evidence of its role in the effectiveness of user-generated content. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2023. Vol. 51, No. 4. P. 1034–1054. DOI: https://doi.org/10.1007/s11747-023-00982-y.

52. George A., Joseph A., Abraham M., Joseph E. T. Brand trust and engagement in social commerce. *International Journal of Consumer Studies*. 2023. Vol. 47, No. 5. P. 1791–1809. DOI: https://doi.org/10.1111/ijcs.12947.

53. Sohaib M., Han H. Building value co-creation with social media marketing, brand trust, and brand loyalty. *Journal of Retailing and Consumer Services*. 2023. Vol. 74. 103442. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2023.103442.

54. Villagra N., Monfort A., Sánchez Herrera J. The mediating role of brand trust in the relationship between brand personality and brand loyalty. *Journal of Consumer Behaviour*. 2021. Vol. 20, No. 5. P. 1153–1163. DOI: https://doi.org/10.1002/cb.1922.

55. The influence of online and offline brand trust on consumer buying intention. *EuroMed Journal of Business*. 2022. Vol. 17, No. 4. P. 550–567. DOI: https://doi.org/10.1108/EMJB-01-2021-0002.

56. Amoah J., Jibril A. B., Egala S. B., Keelson S. A. Online brand community and consumer brand trust: Analysis from Czech millennials. *Cogent Business & Management*. 2022. Vol. 9. DOI: https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2149152.

57. Tabish M. T., Zhang Y., Thomas G., Rehman S. A., Tanveer M. How does consumer-to-consumer community interaction affect brand trust? *Frontiers in Environmental Science*. 2022. Vol. 10. 1002158. DOI: https://doi.org/10.3389/fenvs.2022.1002158.

58. Impact of social media marketing features on consumer's purchase decision in the fast-food industry: Brand trust as a mediator. *International Journal of Information Management Data Insights*. 2022. Vol. 2, No. 2. 100102. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jjimei.2022.100102.

59. Increasing trust and value of mobile advertising in retailing: A survey design, machine learning approach, and blockchain in the trust path. *Journal of Retailing and Consumer Services*. 2024. Vol. 79. 103794. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2024.103794.

ДОДАТКИ

Додаток А

ДЕМОНСТРАЦІЙНИЙ МАТЕРІАЛ ДО КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ В. Н. КАРАЗІНА
ННІ УКРАЇНСЬКА ІНЖЕНЕРНО-ПЕДАГОГІЧНА АКАДЕМІЯ
Кафедра маркетингу та торговельного підприємництва

ТАНЯНСЬКИЙ Євген

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

РОЗВИТОК МАРКЕТИНГУ ДОВІРИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Спеціальність 075 Маркетинг
Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Науковий керівник:
к. е. н., старший викладач

Кононов Олександр Іванович,

Харків – 2026

Плакат 1

Метою дослідження теоретичне обґрунтування та розроблення основних напрямів удосконалення маркетингу довіри на підприємстві.

Об'єкт дослідження – є маркетинг довіри як концептуальна складова маркетингової діяльності підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні підходи до розвитку маркетингу довіри на підприємстві.

Наукова новизна одержаних результатів:

– удосконалено методичний підхід до оцінювання рівня довіри клієнтів ресторану, який, на відміну від існуючих, враховує інтегральний вплив показників повторного відвідування, рекомендацій та задоволеності споживачів;

– отримала подальший розвиток система управління довірою клієнтів, яка базується на маркетинговому підході та включає систему збалансованих показників довіри.

Плакат 2

Сутність та значення маркетингу довіри

Аспект	Характеристика
Актуальність маркетингу довіри	Посилення конкуренції, зростання вимог споживачів до якості товарів і послуг, необхідність формування довгострокових відносин із клієнтами.
Поняття довіри	Система очікувань щодо поведінки іншої сторони, що базується на позитивному досвіді взаємодій та забезпечує впевненість у надійності й передбачуваності партнерських відносин.
Відмінність від віри та впевненості	Віра не потребує доказів; довіра ґрунтується на авторитеті та досвіді; впевненість відображає переконаність у власних знаннях і діях.
Маркетинг довіри	Концепція формування та використання маркетингових інструментів для розвитку довгострокових взаємовідносин між учасниками ринку на основі взаємної довіри.
Основна мета	Формування стійкої впевненості у надійності, доброчесності та передбачуваності поведінки партнерів.
Ключові переваги	Зростання лояльності клієнтів, підвищення прибутковості, формування стабільної клієнтської бази, зміцнення репутації підприємства.
Роль цифрового середовища	Соціальні мережі та інтернет-платформи посилюють вплив відгуків споживачів і зменшують ефективність традиційної реклами.
Роль продавця	Трансформується від функції переконання до ролі експерта-консультанта та помічника у прийнятті рішень.

Сучасні інструменти та підходи формування довіри

Інструмент / підхід	Сутність	Вплив на довіру
CRM-системи (Customer Relationship Management)	Автоматизація збору, зберігання, аналізу даних про клієнтів та управління взаємодією з ними.	Підвищують якість обслуговування, персоналізацію комунікації та лояльність клієнтів.
CRM як бізнес-стратегія	Орієнтація на довгострокові відносини зі споживачами та збільшення їхньої цінності для підприємства.	Сприяє формуванню довірчих відносин і конкурентних переваг.
Персоналізація взаємодії	Врахування індивідуальних потреб і особливостей поведінки клієнтів.	Забезпечує глибше розуміння клієнта та зміцнює довіру.
Колаборація (Collaboration)	Спільна діяльність компаній, працівників і споживачів для створення цінності.	Підвищує залученість клієнтів, взаєморозуміння та рівень довіри.
Краудсорсинг (Crowdsourcing)	Залучення широкого кола осіб до вирішення інноваційних та управлінських завдань.	Формує позитивне ставлення до компанії та сприяє створенню лояльної спільноти споживачів.
Цифрові комунікації	Використання соціальних мереж, онлайн-платформ та інших каналів взаємодії.	Забезпечують швидкий обмін інформацією та зміцнюють репутацію підприємства.
Орієнтація на потреби клієнта	Надання сервісу, що відповідає очікуванням споживачів.	Є основою формування довіри та довгострокової співпраці.

Плакат 3

Чинники та інструменти формування довіри споживачів

Чинник / інструмент	Сутність	Вплив на довіру
Професіоналізм персоналу	Високий рівень компетентності та експертності працівників	Формує впевненість у якості обслуговування
Споживча цінність	Реальна користь, яку отримує клієнт	Підвищує задоволеність і лояльність
Відгуки та кейси	Демонстрація досвіду інших клієнтів	Підтверджує надійність підприємства
Сертифікати та нагороди	Професійне визнання компанії	Підсилює авторитет і репутацію
Прозорість діяльності	Відкритість інформації про ціни, товари та умови обслуговування	Знижує рівень невизначеності
Безпека даних	Захист персональної інформації клієнтів	Формує образ надійного партнера
Персоналізована комунікація	Індивідуальні відповіді на запити та скарги	Покращує взаємовідносини з клієнтами
Активність у соцмережах	Постійна взаємодія з аудиторією	Забезпечує відкритість компанії
Система зворотного зв'язку	Швидке реагування на звернення через різні канали	Підвищує довіру та репутацію
Якісний вебсайт	Зручна навігація та повна інформація про продукцію	Покращує користувацький досвід
Відкритий профіль компанії	Інформація про історію, місію та команду	Підвищує прозорість діяльності
Доступність контактів	Телефон, e-mail, онлайн-канали зв'язку	Спрощує взаємодію зі споживачами

Роль SMM у розвитку маркетингу довіри

Елемент SMM	Характеристика	Значення для маркетингу довіри
Контент	Текстові, графічні та відеоматеріали	Формує імідж бренду та інформує аудиторію
Трафік	Потік користувачів із соціальних мереж	Залучає потенційних клієнтів
Таргетинг	Показ реклами визначеним сегментам аудиторії	Забезпечує точність комунікацій
Зворотний зв'язок	Миттєва взаємодія між брендом і споживачами	Сприяє побудові довірчих відносин
UGC (User Generated Content)	Контент, створений користувачами	Підвищує достовірність інформації про бренд
Вірусне поширення контенту	Швидке розповсюдження інформації через мережі	Збільшує охоплення та впізнаваність
Формування бренду	Підвищення впізнаваності компанії	Зміцнює довіру та лояльність
Instagram-маркетинг	Просування через Instagram	Забезпечує високу залученість аудиторії
Ретаргетинг	Повторна взаємодія з користувачами	Підвищує конверсію та утримання клієнтів
Giveaway	Конкурси та розіграші для підписників	Стимулює залучення аудиторії
Shout-out	Поширення повідомлень через інші акаунти	Розширює охоплення бренду
Автоматизація SMM	Використання цифрових інструментів управління	Підвищує ефективність комунікацій

Плакат 4

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВА ХАРАКТЕРИСТИКА ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ»

Кадровий склад ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ»

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Середньооблікова чисельність персоналу, чол.	72	63	59
Кількість прийнятих на роботу, чол.	4	5	3
Кількість робітників, що звільнились, чол.	12	8	4
Кількість робітників, що звільнено за власним бажанням і за порушення трудової дисципліни, чол.	1	1	2
Жінок	18	22	19
Чоловіків	54	41	40
Спеціалістів	30	27	23
Фахівців без вищої освіти	42	36	36

Техніко–економічні показники підприємства ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ»

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Валовий дохід, тис. грн.	39 741	28 000	37 793
Чистий дохід(прибуток), тис. грн.	622	596	619
Середня зарплата грн.	16400	17250	18500
Фонд оплати праці, тис грн.	1180,8	1086,75	1091,5
Чисельність промислового персоналу підприємства, чол.	72	63	59
Вартість ОФ, тис грн	1327,3	1402,3	1250,3

Плакат 5

Аналіз методів оцінки емоційної лояльності (довіри) споживачів

№ з/п	Параметри оцінки	Методи оцінки
	Динаміка відношення до підприємства	
1	Відомість/популярність підприємства	Скандинавська «карта ринку»
2	Оцінка відношення до бренду, брендів підприємства	Оцінка відносин (автори методу: Хоукс, Шарп)
3	Намір здійснення повторної купівлі, намір користуватися іншими послугами підприємства	Традиційний підхід
4	Нечутливість до дій конкурентів	Еластичність попиту
		Вартість переходу (автор методу: Пессемир)
		Відносна лояльність (автори методу: Джонсон і Шарп)
		Вербальна вірогідність (автори методу: Даненберг, Якобі)
5	Вірогідність рекомендації підприємства, товару або послуги іншим споживачам	Метод однієї цифри (автор методу: Фред Райхельд)

Референтні групи споживачів

Споживачі	«Знаючі»	«Не знаючі»
«Споживаючі»	Прихильники	
	Нейтральні	
	Відмовники	
«Не споживаючі»	Мають позитивне відношення	
	Мають нейтральне відношення	
	Мають негативне відношення	

Відповідно до отриманих значень респонденти поділяються на «промоутерів» (9–10 балів), «нейтралів» (7–8 балів) та «критиків» (1–6 балів), після чого розраховується чистий індекс лояльності (NPS), нормативне значення якого становить 40% і вище.

Плакат 6

Основні засоби стимулювання збуту

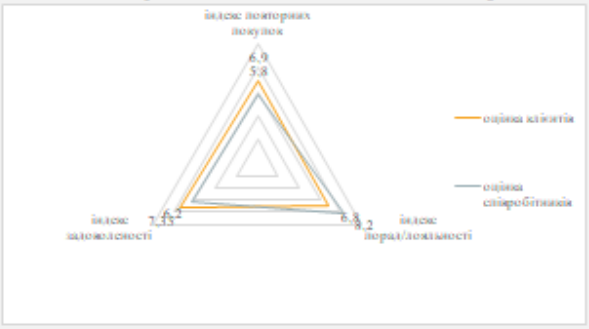
Засоби стимулювання збуту	Ціль	Переваги	Недоліки
Акції	Стимулювати попит	Стимулює споживачів на швидке та вигідне придбання продукції	Звикання споживачів та постійне очікування зниженої ціни
Знижки	Збільшити число пробних покупок, протистояти конкурентам	Знижує для споживачів ризик переплатити за незнайомий товар	Споживачі можуть відкласти покупку, знижується сприйняття цінності товару споживачами
Премії	Установити доброзичливе відношення до продукції	Споживачі люблять одержувати продукції безкоштовно або зі знижкою	Споживачі купують продукцію заради премії, а не заради самого товару
Конкурси	Збільшити число покупок, привернути увагу до бренду	Можливість зацікавити цільову аудиторію	Вимагає певних навичок і дій від споживачів
Лотереї	Підсилити попит і лояльність до бренду з боку вже наявних споживачів	Споживач купує продукцію частіше й /або в більших кількостях	Попит падає після закінчення лотереї
Семплінг	Стимулювати пробу нових продуктів	Знижує для споживачів ризик покупки незнайомого продукту	Вимагає значних витрат

Інтегральний показник рівня довіри клієнтів

$$Iд = 0,3Kпв+0,3Kп+0,4Kз,$$

де Iд – показник рівня довіри;
Кпв – індекс повторного відвідування;
Кп – індекс порад або лояльності;
Кз – індекс задоволеності клієнта закладом та якістю обслуговування;
0,3; 0,3; 0,4 – коефіцієнти вагомості відповідних показників.

Результати оцінки показників довіри



Плакат 7

Карта збалансованих показників підприємства

Перспективи	Причини-наслідки	Цілі	Показники (КПЕ)	Умов. позначення	Критерії
Фінанси	Чистий прибуток ↑ Обсяг реалізації; Рентабельність ↑ Темпи зростання	Покращення ділової активності	Рівень фінансового стану	$f_Ф$	- показник фінансового стану
		Покращення ефективності роботи	Рівень темпів росту	f_{TP}	- відсоток приросту обсягу реалізації продукції
Клієнти	Задоволеність клієнтів ↔ Мінімізація рекламацій	Підвищення ступеня задоволеності клієнтів	Ступень задоволеності клієнтів	$f_{зад\ кл}$	- індекс задоволеності клієнтів - коефіцієнт порад - індекс повторних відвідувань - кількість рекламацій клієнтів
Внутрішні процеси	Ефективність процесів; Досконалість процесів	Забезпечення постійного підвищення якості інфраструктури та процесів	Рівень обслуговування та клієнтський сервіс	$f_{ос}$	- питома кількість рекламацій із розрахунку на 100 замовлень - кількість клієнтських сервісів, що використовуються - швидкість обслуговування клієнтів - кваліфікація персоналу
			Інтегральна оцінка основних бізнес-процесів	$E_{осн}$	- технічний технологічний рівень бізнес-процесів - кваліфікація персоналу - організація процесів - організація поставок продукції
			Інтегральна оцінка бізнес-процесів «бар»	$E_{доп}$	- якість продукції бару - кваліфікація персоналу - швидкість обслуговування - якість технологій - рівень оригінальності та новаторства
Навчання та зростання	Якість персоналу ↔ Досконалість та розвиток інфраструктури	Забезпечення постійного збільшення обсягів реалізації та покращення якості персоналу	Питомі витрати на навчання та преміювання персоналу	$f_{нп}$	- відсоток додаткового фонду оплати праці, що виділяється на навчання персоналу та преміювання
			Задоволеність персоналу умовами праці	$f_{зад\ пер}$	- задоволеність рівнем оплати праці - задоволеність умовами праці

Плакат 8

Розрахунок системи збалансованих показників

№ п/п	Критерії (показники) системи	Значення показників, %			
		значимість	результат	зважена оцінка	цільовий показник
1.1	Показник фінансового стану	10	55	5,5	100
1.2	Відсоток приросту обсягу реалізації продукції	15	7	1,05	30
Всього за фактором «фінанси»		25	6,55		
2.3	Індекс задоволеності клієнтів	7	75	5,25	100
2.4	Коефіцієнт порад (лояльності)	7	60	4,2	100
2.5	Індекс повторних покупок	8	25	2	50
2.6	Питома кількість рекламацій із розрахунку на 100 замовлень	3	97	2,91	100 (100-% рекламацій)
Всього за фактором «клієнти»		25	14,36		
3.7	Рівень обслуговування та клієнтський сервіс	10	80	8	100
3.8	Інтегральна оцінка основних бізнес-процесів	7	85	5,95	100
3.9	Інтегральна оцінка допоміжних бізнес-процесів	8	75	6	100
Всього за фактором «внутрішні процеси»		25	19,95		
4.10	Питомі витрати на навчання та преміювання персоналу	9	10	0,9	30
4.11	Задоволеність персоналу рівнем оплати праці	8	55	4,4	100
4.12	Задоволеність персоналу умовами праці	8	65	5,2	100
Всього за фактором «навчання персоналу»		25	10,5		
Всього		100			
Загальний рейтинг за рік				51,36	76,2
Цільовий показник – 76,2 % Середній у поточному року – 51,36 % Середній у минулому році – 46,8 %					

Плакат 9

ДЯКУЮ ЗА УВАГУ!

Плакат 10