

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ІЗМАЇЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ГУМАНІТАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
КАФЕДРА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЮ ТА ТУРИСТИЧНОЮ
ДІЯЛЬНІСТЮ**

**ВИКОРИСТАННЯ ЕФЕКТИВНИХ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ
УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ
(НА ПРИКЛАДІ ПРАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА
«РОШЕН»)**

Кваліфікаційна робота

здобувача

освітнього ступеня бакалавр

спеціальності 073 Менеджмент

освітньої програми «Менеджмент:

бізнес-адміністрування»

Дізанова Дмитра Олександровича

Керівник: к.п.н., доц. Яковенко О. І.

Рецензент: доцент кафедри управління в

транспортній галузі ДІ НУ «ОМА»,

к.е.н., доцент Сорока Л. М.

Ізмаїл – 2026

Робота допущена до захисту
на засіданні кафедри управління підприємницької та туристичної діяльності

протокол № 15 від «10» червня 2026р.

Завідувач кафедри

Метіль Т.К.
(підпис)

Робота пройшла публічний захист
на відкритому засіданні ЕК

«25» червня 20__ р.

Оцінка 90 відмінно
(за стобальною шкалою) (за традиційною шкалою)

Голова ЕК

Мурашко Т.С.
(підпис) (прізвище, ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВИКОРИСТАННЯ ЕФЕКТИВНИХ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЄЮ.....	7
1.1. Сутність та значення маркетингових стратегій в управлінні організацією.....	7
1.2. Теоретико-методологічні засади формування маркетингової стратегії в умовах невизначеності.....	10
1.3. Методика оцінювання ефективності маркетингової стратегії підприємства.....	14
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН».....	20
2.1. Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».....	20
2.2. Процес формування маркетингової стратегії на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».....	29
2.3. Оцінка ефективності маркетингової стратегії ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».....	36
РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН» У ЦИФРОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ.....	43
3.1. Стратегічні орієнтири цифровізації маркетингової діяльності підприємства на засадах розвитку електронної комерції.....	43
3.2. Удосконалення маркетингової стратегії та розвиток електронної комерції ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».....	47
3.3. Прогнозна оцінка ефективності запропонованих заходів щодо вдосконалення маркетингової стратегії ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».....	53
ВИСНОВКИ.....	57
Список використаних джерел.....	60
Додатки.....	64

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах глобалізації, стрімкого технологічного прогресу та високого рівня ринкової турбулентності здатність організації до адаптації стає визначальним фактором її життєздатності. Фундаментом такої адаптивності виступає ефективна система управління, де центральне місце посідає маркетинг. Сьогодні він трансформувався з інструменту збуту та реклами у комплексну філософію ведення бізнесу, що орієнтована на створення унікальної цінності для споживача та формування довгострокових конкурентних переваг.

Актуальність дослідження маркетингових стратегій зумовлена радикальною зміною парадигми взаємодії між суб'єктами ринку. Традиційні лінійні моделі управління поступово втрачають свою ефективність під тиском непередбачуваних зовнішніх викликів — від економічних криз до глобальних соціально-політичних трансформацій. У таких реаліях стратегічне планування перетворюється з інструменту ринкової експансії на механізм забезпечення стратегічної стійкості (резильєнтності) організації.

Особливого значення набуває цифрова трансформація маркетингової діяльності. Поява цифрового середовища не просто додала нові канали комунікації, а повністю змінила архітектуру споживчої поведінки. Електронна комерція, використання великих даних (Big Data) та персоналізація маркетингових зусиль стали критичними елементами сучасної стратегії. Підприємства, які ігнорують перехід у цифровий простір, ризикують втратити зв'язок із цільовою аудиторією та програти у конкурентній боротьбі за лояльність клієнтів.

Водночас питання формування та реалізації маркетингових стратегій в умовах високої невизначеності залишається недостатньо опрацьованим у контексті практичного інструментарію. Необхідність пошуку нових методичних підходів до оцінювання ефективності маркетингу та обґрунтування стратегічних

орієнтирів розвитку в умовах цифровізації обумовлюють вибір теми роботи, її теоретичну та практичну значущість.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є розробка теоретичних положень та практичних рекомендацій щодо вдосконалення маркетингової стратегії ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» в умовах цифрової трансформації та ринкової невизначеності.

Для досягнення мети поставлено такі **завдання**:

- розкрити сутність та значення маркетингових стратегій в управлінні організацією;
- дослідити теоретико-методологічні засади формування стратегій в умовах невизначеності;
- розглянути методiku оцінювання ефективності маркетингової діяльності;
- надати організаційно-економічну характеристику ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»;
- проаналізувати процес формування та оцінити ефективність діючої маркетингової стратегії підприємства;
- визначити стратегічні орієнтири цифровізації маркетингу на засадах розвитку електронної комерції;
- обґрунтувати заходи щодо вдосконалення маркетингової стратегії та провести прогнозну оцінку їх ефективності.

Об'єкт дослідження — процес управління маркетинговою діяльністю ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен». **Предмет дослідження** — теоретичні аспекти, методичні підходи та практичні інструменти формування і вдосконалення маркетингової стратегії підприємства в цифровому середовищі.

Методична база. У роботі використано комплекс методів наукового дослідження, зокрема, діалектичний метод (для вивчення еволюції маркетингових парадигм), системний підхід (при аналізі комплексу маркетингу), SWOT-аналіз (для оцінки середовища), методи фінансово-економічного аналізу, статистичні методи та сценарне моделювання.

Інформаційна база. Дослідження ґрунтується на працях провідних вітчизняних і зарубіжних учених з питань стратегічного маркетингу, нормативно-правових актах України, статистичних даних, фінансовій звітності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2022–2024 роки та внутрішніх матеріалах відділу маркетингу підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягають у тому, що результати дослідження та запропоновані заходи можуть сприяти підвищенню ефективності використання ефективних маркетингових стратегій управління організацією в умовах воєнного стану.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження доповідалися та обговорювалися на X Всеукраїнській науково–практичній конференції молодих вчених та студентів «Пріоритетні напрями європейського наукового простору: пошук студента» (19 травня 2026 року, м. Ізмаїл) на тему «Методичні підходи до оцінки ефективності маркетингових стратегій в управлінні організацією»

Студентом також були опубліковані наукові праці у співавторстві із науковим керівником: Яковенко О. І., Дізанов Д. О. Процес формування маркетингової стратегії бізнесу в сучасних реаліях війни. Інвестиції: практика та досвід. 2026. №10.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. У першому розділі розглянуто теоретичні засади маркетингового стратегування. Другий розділ присвячено аналізу фінансово-господарської та маркетингової діяльності об'єкта дослідження. У третьому розділі обґрунтовано заходи з цифровізації маркетингу та розраховано їх прогностичну ефективність.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВИКОРИСТАННЯ ЕФЕКТИВНИХ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

1.1. Сутність та значення маркетингових стратегій в управлінні організацією

У сучасних умовах глобалізації та непередбачуваності ринкового середовища здатність організації до адаптації визначає її життєздатність. Фундаментом такої адаптивності є ефективна система управління, де центральне місце посідає маркетинг. Сьогодні маркетинг уже не сприймається просто як інструмент збуту чи реклами; це комплексна філософія ведення бізнесу, що орієнтована на глибоке розуміння потреб споживача та створення для нього унікальної цінності. Відповідно, управлінський процес у сучасній компанії неможливий без стратегічного підходу, який інтегрує всі ресурси підприємства задля досягнення довгострокових конкурентних переваг.

Маркетинг можна визначити як соціальний та управлінський процес, спрямований на задоволення потреб індивідів і груп шляхом створення, пропонування та обміну товарів і послуг, що мають цінність. У свою чергу, маркетингова стратегія — це генеральна програма маркетингової діяльності підприємства на ринку, яка визначає цільові сегменти, позиціонування та комплекс маркетингових заходів (маркетинг-мікс) для досягнення стратегічних цілей. Вона виступає сполучною ланкою між місією організації та її оперативними діями [30].

Значення маркетингової стратегії для організації важко переоцінити, оскільки вона:

1. Забезпечує цілеспрямованість та фокусує обмежені ресурси компанії на найбільш перспективних напрямках розвитку.
2. Мінімізує ризики та дозволяє вчасно ідентифікувати загрози зовнішнього середовища та підготувати сценарії реагування.

3. Створює конкурентний імунітет та допомагає сформувати унікальну торгову пропозицію (УТП), яку важко копіювати конкурентам.

4. Оптимізує комунікації та сприяє вибудовування єдиний та зрозумілий образ бренду в очах усіх стейкхолдерів [24].

Вибір конкретної стратегії залежить від ринкової позиції підприємства, його ресурсного потенціалу та амбіцій керівництва. У науковій літературі виокремлюють різні підходи до класифікації маркетингових стратегій. Основні з них наведено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Класифікація основних маркетингових стратегій підприємства

Тип стратегії	Види стратегій	Коротка характеристика
За охопленням ринку	Масовий маркетинг	Орієнтація на весь ринок з одним продуктом для мінімізації витрат.
	Диференційований маркетинг	Робота в декількох сегментах із розробкою окремих пропозицій для кожного.
	Концентрований (нішовий) маркетинг	Зосередження зусиль на одному вузькому сегменті (ніші).
За конкурентною позицією	Стратегія лідера	Утримання найбільшої частки ринку та розширення загального попиту.
	Стратегія «виклику лідеру»	Агресивна атака на лідера з метою збільшення власної частки ринку.
	Стратегія послідовника	Копіювання вдалих рішень лідерів за умови мінімальних витрат на інновації.
За станом ринкового попиту	Конверсійний маркетинг	Створення попиту за наявності негативного ставлення споживачів до товару.
	Стимулюючий маркетинг	Пробудження інтересу до товару за повної відсутності попиту на нього.
	Ремаркетинг	Пожавлення попиту, що почав знижуватися (життєвий цикл продукту).
За матрицею Ансоффа	Проникнення на ринок	Збільшення обсягів продажу існуючих товарів на старих ринках.
	Розвиток продукту	Пропозиція нових або вдосконалених товарів існуючим клієнтам.
	Диверсифікація	Вихід із новими товарами на цілком нові для підприємства ринки.

Джерело: розроблено автором за даними [5, 10, 16]

Стратегії за охопленням ринку визначають масштаб діяльності підприємства та рівень адаптації продукту до потреб різних груп споживачів. Масовий маркетинг базується на ігноруванні розбіжностей між сегментами, зокрема, компанія пропонує один універсальний продукт для всього ринку, що

дозволяє суттєво економити на виробництві та рекламі завдяки ефекту масштабу. На противагу йому, диференційований маркетинг передбачає охоплення декількох сегментів одночасно, для кожного з яких розробляється окрема товарна та комунікаційна пропозиція, що дозволяє глибше задовольнити потреби клієнтів, хоча й потребує більших витрат. Концентрований (нішовий) маркетинг обирають компанії, які вирішують сфокусувати всі свої ресурси на одному вузькому сегменті або «ніші», намагаючись стати в ньому беззаперечним фахівцем [17].

За конкурентною позицією виокремлюють стратегії, що залежать від ролі компанії на ринку. Стратегія лідера притаманна підприємству з найбільшою часткою ринку; вона спрямована на захист власних позицій, розширення загального ринкового попиту та пошук нових споживачів. Компанії, що посідають друге чи третє місце, можуть обрати стратегію «виклику лідеру», яка передбачає агресивні маркетингові дії (цінові війни, масовані рекламні кампанії) з метою відвоювання частки у головного конкурента. Менш ризикованою є стратегія послідовника, за якої підприємство свідомо уникає прямого конфлікту, копіюючи перевірені та успішні рішення лідерів, що дозволяє мінімізувати витрати на розробку інновацій [16].

Стратегії за станом ринкового попиту застосовуються для коригування споживчого інтересу залежно від поточної ситуації. Конверсійний маркетинг використовується у випадках негативного попиту, коли ринок відкидає товар; його мета — змінити ставлення споживачів та сформувати позитивний інтерес. Стимулюючий маркетинг доцільний тоді, коли попит відсутній через байдужість або незнання продукту; стратегія спрямована на «пробудження» потреби та демонстрацію вигод. Якщо ж товар перебуває на стадії спаду, застосовують ремаркетинг, що допомагає вдихнути «нове життя» у продукт, знайти нові сфери його застосування або оновити імідж для пожвавлення продажів.

Стратегії за матрицею Ансоффа характеризують вектор розвитку підприємства залежно від комбінації товарів і ринків. Стратегія проникнення на ринок є найменш ризикованою і полягає у збільшенні присутності вже відомого

товару на існуючих ринках за рахунок маркетингових активностей. Розвиток продукту передбачає модернізацію асортименту або створення новинок для задоволення потреб уже лояльних клієнтів. Найбільш радикальною та ризикованою є диверсифікація, за якої компанія виходить із абсолютно новими для себе товарами на цілком невідомі раніше ринки, що вимагає значних інвестицій та зміни управлінських підходів.

1.2. Теоретико-методологічні засади формування маркетингової стратегії в умовах невизначеності

У сучасному турбулентному бізнес-середовищі роль маркетингової стратегії вийшла далеко за межі звичайної методології просування товарів. Сьогодні вона виступає фундаментальним орієнтиром та ціннісним базисом функціонування будь-якої комерційної структури. Якщо розглядати підприємство як живий організм, то стратегічний маркетинг виконує функцію центральної нервової системи, що забезпечує не тільки адаптацію до зовнішніх викликів, а й їхнє випередження. Чітко сформована стратегія дозволяє бізнесу викристалізувати власну ідентичність, синхронізувати ціннісні пропозиції із запитами споживачів та зорієнтуватися на сталий розвиток у тривалій перспективі. Вона перетворює розрізнені операційні кроки на гармонійну систему, де кожна одиниця ресурсів спрямована на реалізацію глобальної візії компанії.

Проте сучасні реалії вітчизняної економіки змушують українські суб'єкти господарювання діяти у позаштатних режимах, які не мають аналогів у класичній маркетинговій теорії. Збройна агресія стала тим непередбачуваним фактором впливу, що докорінно змінив умови ринкової гри. Підприємства зіткнулися з екстремальними перешкодами, зокрема, фізичної втрати виробничих потужностей, руйнації налагодженої логістики, глибокої демографічної кризи, спричиненої масовою міграцією. Характер попиту став фрагментарним та емоційно нестабільним, а гострий дефіцит обігових коштів разом із

енергетичними викликами змушують менеджмент щоденно обирати між підтриманням життєздатності та боротьбою за ринкову частку [32].

Незважаючи на обмеженість бюджетів, стратегічне планування в умовах війни не втрачає своєї актуальності, а навпаки — стає критичною необхідністю. По-перше, кризовий період значно підвищує «вартість» помилкових рішень, тому стратегія допомагає уникнути нецільового використання дефіцитних фінансів на неефективне просування. По-друге, вона забезпечує ментальний зв'язок із клієнтом, дозволяючи бренду залишатися значущим для аудиторії, яка наразі шукає в продуктах не лише функціональність, а й психологічну опору, безпеку та солідарність у боротьбі за перемогу.

Варто наголосити, що під час воєнного стану методологія побудови маркетингових планів трансформується. Довгострокові прогнози на 5 років замінюються варіативним моделюванням та короткими ітераційними циклами. Основні зміни спостерігаються за такими векторами:

1.Ціннісний базис. Пріоритетом стає репутаційна чистота бренду та його активна участь у підтримці оборони (соціальні проєкти, волонтерство).

2.Тональність комунікацій. Мова бренду набуває рис емпатії; розважальний контент поступається стратегії реальних дій та підтримки

3.Збутова мережа. Ключовим стає принцип гнучкості, що стимулює перехід у диджитал-площину (омніканальність) для диверсифікації ризиків втрати стаціонарних об'єктів.

4.Ціноутворення. Бізнес шукає компроміс між підтриманням рентабельності та соціальною відповідальністю, впроваджуючи пільгові умови для вразливих категорій населення [21].

Отже, сучасна маркетингова стратегія в Україні переорієнтована з агресивної експансії на забезпечення резильєнтності (життєстійкості). Науковці Н. О. Пачева та Л. А. Лутай обґрунтовано зазначають, що в поточних умовах стратегічний маркетинг набуває антикризових рис, де головною метою є стабілізація діяльності через консолідацію ресурсів на найбільш вигідних напрямках та оптимізацію витрат [19].

Розуміння необхідності такої стабілізації вимагає від керівництва не хаотичних маневрів, а логічно структурованої послідовності кроків. Саме тому розробка стратегії в часи високої невизначеності має базуватися на чіткій етапності. Як вказує у своїх працях В. В. Богданов, процес формування маркетингового плану (зокрема у сфері ІТ) повинен бути адаптивним. Він пропонує семирівневу структуру, а саме, глибокий аудит середовища, визначення пріоритетів, генерування альтернатив, їхньої імплементації та безперервного моніторингу КРІ з можливістю оперативного корегування курсу [2].

Свою чергою, Н. О. Шишпанова та В. Я. Голіней акцентують увагу на таких складниках, як детальне ринкове дослідження, побудова мапи позиціонування, етап апробації (тестування) та обов'язкове дотримання принципів етичності [32]. І. В. Перезовова також виділяє важливість сценарного підходу та порівняльного аналізу альтернативних шляхів розвитку [20].

Синтезуючи наукові підходи та практичний досвід, можна стверджувати, що під час війни стратегічне планування перетворюється з лінійної схеми на гнучкий алгоритм. Доцільно виокремити такі стадії, зокрема, аналітико-діагностичну (із фокусом на безпеку), цільову (перехід до концепції виживання), етап розробки сценаріїв, селективний відбір найефективніших рішень, швидку імплементацію та постійний адаптивний контроль.

Порівняння підходів до планування у стабільний та воєнний періоди (табл. 1.2) наочно демонструє докорінну зміну управлінської парадигми.

Таблиця 1.2

Порівняння парадигм маркетингового планування

Стадія формування	Домінанти мирного часу	Пріоритети під час війни
1	2	3
Аналіз ринку	Вивчення трендів на 3-5 років	Моніторинг ризиків та міграції клієнтів
Визначення цілей	Агресивне зростання та експансія	Збереження стійкості та позицій
Розробка заходів	Пошук інновацій та інвестицій	Орієнтація на «швидкі перемоги» (Quick Wins)
Відбір варіантів	Максимізація прибутку (ROI, NPV)	Ресурсна доступність та етичність
Реалізація	План згідно з річним графіком	Агільний підхід (Agile), спринти

Продовження таблиці 1.2.

1	2	3
Система контролю	Квартальні фінансові звіти	Аналітика в режимі Real-time
Ціннісна складова	PR та соціальний імідж	Волонтерство як основа бренду
Стадія формування	Домінанти мирного часу	Пріоритети під час війни

Джерело: розроблено автором за даними [2, 19, 20, 32]

Аналітична складова у мирні часи зазвичай фокусується на довгострокових макротрендах (PESTEL, SWOT). Однак зараз ключовим є моніторинг операційних ризиків та переміщення споживачів, де основними інструментами виступають карти загроз та аналітика мобільного трафіку. Етап встановлення цілей також змінився, а саме, замість захоплення нових ніш на перший план вийшла операційна витривалість. Методологія SMART поступилася місцем сценарному плануванню та системі OKR [16].

Процес генерування ідей трансформувався у прагматичний скринінг рішень, здатних дати миттєвий результат. Якщо раніше ключовим критерієм була чиста приведена вартість (NPV), то зараз це — логістична реалістичність та етична відповідність моменту. Реалізація стратегії відмовилася від жорстких медіа-планів на користь тижневих ітерацій та готовності до негайної зупинки проєктів у разі зміни ситуації.

Нарешті, етичний складник перестав бути лише частиною PR-стратегії. Сьогодні волонтерська діяльність та «голос бренду», сповнений емпатії, формують фундамент лояльності. Капіталізація репутації як соціально відповідального суб'єкта стає головним активом, що забезпечує підтримку споживачів у найскладніші часи.

Таким чином, у реаліях повномасштабного конфлікту маркетингова стратегія перетворилася з інструменту захоплення ринку на фундаментальний механізм антикризового управління. Пріоритетом бізнесу стала не максимізація доходів, а збереження дієздатності. Традиційні лінійні моделі виявилися малоефективними, що зумовило перехід до ітераційних алгоритмів, побудованих на коротких циклах планування та сценарному моделюванні. Аналіз підтвердив, що успіх сьогодні залежить від ресурсної доступності, логістичної гнучкості та

етичної чутливості бренду. Запропонований синтезований підхід до етапності формування стратегії дозволяє підприємствам раціонально використовувати обмежені ресурси та оперативно реагувати на критичні зовнішні загрози. Таким чином, майбутнє маркетингу в Україні нерозривно пов'язане із гнучкістю менеджменту та інтеграцією загальнонаціональних цінностей у стратегічну діяльність.

1.3. Методика оцінювання ефективності маркетингової стратегії підприємства

Завершальним та критично важливим етапом стратегічного маркетингового процесу є оцінювання досягнутих результатів. В умовах динамічного ринку та обмеженості ресурсів менеджмент підприємства потребує чіткого розуміння того, чи виправдовують маркетингові інвестиції очікування та як вони впливають на загальну капіталізацію бізнесу. Оцінювання ефективності маркетингової стратегії - це не просто фіксація фінансових показників, а комплексний аудит, що дозволяє виявити відхилення від цільових параметрів та оперативно адаптувати стратегічний курс до нових викликів.

Методичний інструментарій оцінювання є досить розгалуженим і залежить від специфіки діяльності компанії та встановлених KPI. Основні науково-практичні підходи до вимірювання маркетингової ефективності систематизовано у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Основні підходи до оцінювання ефективності маркетингової стратегії

Підхід до оцінювання	Ключові показники (індикатори)	Сутність та переваги
1	2	3
Економічний (фінансовий)	ROI, ROMI, чистий прибуток, обсяг продажу, частка ринку.	Дозволяє зіставити витрати на маркетинг із отриманим фінансовим результатом.
Комунікативний	Рівень впізнаваності бренду, лояльність, охоплення аудиторії.	Вимірює психологічний вплив маркетингових заходів на свідомість споживача.

Продовження таблиці 1.3

1	2	3
Клієнтський	LTV (життєвий цикл клієнта), CAC (вартість залучення), індекс NPS.	Зосереджується на цінності клієнтської бази та довгострокових відносинах.
Комплексний (системний)	Збалансована система показників (BSC), маркетинговий аудит.	Поєднує фінансові та нефінансові індикатори для цілісної оцінки стратегії.
Якісний (соціологічний)	Результати опитувань, фокус- груп, глибинних інтерв'ю.	Дозволяє отримати зворотний зв'язок безпосередньо від споживача та зрозуміти причини його поведінки.

Джерело: розроблено автором за даними [20, 22, 24, 33]

Економічний (фінансовий) підхід є найбільш поширеним у практиці менеджменту, оскільки він дозволяє мовою цифр обґрунтувати доцільність витрат на маркетинг. Сутність методу полягає у розрахунку кількісних показників, таких як рентабельність маркетингових інвестицій, чистий прибуток, обсяг реалізації та динаміка частки ринку. Головною перевагою підходу є його об'єктивність та зрозумілість для власників бізнесу, оскільки він дає чітку відповідь на питання, скільки прибутку принесла кожна гривня, вкладена в рекламну кампанію чи розвиток бренду. Однак метод має і суттєві недоліки, а саме, він орієнтований на короткострокові результати й не враховує відкладений ефект маркетингу (наприклад, формування репутації, що спрацює лише через роки). Крім того, фінансові показники часто піддаються впливу зовнішніх факторів (інфляція, зміна податкового законодавства), що може викривити реальну роль маркетингу. Отже, економічний (фінансовий) підхід доцільно застосовувати для оцінки операційної ефективності, звітування перед інвесторами та при плануванні бюджетів на наступні періоди [33].

Комунікативний підхід фокусується на психологічному впливі стратегії на аудиторію. Сутність методу полягає у вимірюванні таких параметрів, як рівень впізнаваності торгової марки (спонтанної та підказаної), розуміння ключових повідомлень бренду та зміна ставлення споживачів до компанії. Основна перевага полягає в можливості оцінити «здоров'я» бренду та його капіталізацію в свідомості людей, що є фундаментом довгострокового виживання. Недоліком є складність прямої конвертації цих даних у прибуток, оскільки висока

впізнаваність не завжди гарантує покупку. Крім того, вимірювання потребують спеціалізованих соціологічних досліджень, які можуть бути вартісними. Метод найбільш доцільний під час виведення нових продуктів на ринок, проведення масштабних ребрендингів або за необхідності зміцнити емоційний зв'язок із клієнтами [16].

Клієнтський підхід базується на концепції маркетингу відносин. Сутність методу полягає в аналізі «якості» клієнтської бази через такі метрики, як вартість залучення одного покупця, його довічна цінність для компанії та індекс чистої лояльності. Перевагою є стратегічна орієнтація на утримання клієнтів, що зазвичай коштує в рази дешевше, ніж залучення нових, що дозволяє компанії будувати сталий бізнес із прогнозованими доходами. До недоліків можна віднести складність збору та зберігання персоналізованих даних (необхідність впровадження CRM-систем) та ймовірність похибки при прогнозуванні поведінки споживачів на тривалий період. Застосовувати цей підхід необхідно компаніям із циклічними продажами (сервісні послуги, ритейл, підписки), де успіх залежить від повторних візитів покупців.

Комплексний (системний) підхід, зокрема збалансована система показників (BSC), намагається поєднати всі вищезгадані аспекти. Сутність методу полягає в одночасному моніторингу фінансових результатів, задоволеності клієнтів, ефективності внутрішніх бізнес-процесів та рівня інновацій. Ключова перевага — багатогранність, тобто, менеджмент отримує «панорамний вид» на діяльність організації, що дозволяє уникнути перекосів (наприклад, коли прибуток росте за рахунок виснаження лояльності клієнтів). Головним недоліком є надзвичайна складність впровадження та підтримки такої системи, що вимагає високої кваліфікації персоналу та значних часових витрат. Комплексний (системний) підхід ідеально підходить для великих корпорацій зі складною структурою, які прагнуть до гармонійного стратегічного розвитку [10].

Якісний (соціологічний) підхід, ядром якого є метод опитування, дозволяє зазирнути в глибинні мотиви споживчої поведінки. Сутність методу полягає у безпосередній взаємодії зі споживачами через анкетування, інтерв'ю чи фокус-

групи для збору первинної інформації про їхні очікування, страхи та рівень задоволеності. Перевагою є отримання «живого» зворотного зв'язку, який неможливо знайти у звітах бухгалтерії. Опитування допомагають зрозуміти «чому» клієнт купує або йде до конкурента. Серед недоліків — суб'єктивність відповідей, ризик отримання недостовірних даних через неправильно сформульовані питання та складність інтерпретації якісних даних. Опитування доцільно проводити на будь-якому етапі (тестування ідеї продукту, оцінки ефективності вже реалізованої стратегії, особливо в умовах воєнного стану), коли емпатія та розуміння емоційного стану клієнта стають вирішальними для бренду.

Метод опитування в маркетингу розглядається як специфічний спосіб отримання первинної інформації через безпосереднє або опосередковане звернення із запитаннями до представників цільової аудиторії чи експертної спільноти. У межах сучасного стратегічного планування цей інструмент визнано незамінним, оскільки він дозволяє менеджменту оперувати даними про приховані мотиви, споживчі наміри та глибинне ставлення клієнтів до бренду. На відміну від фінансової звітності, опитування розкриває якісну сторону ринкових процесів і дає розуміння причин зміни купівельної активності [5].

Класифікація методик проведення опитувань базується на формі взаємодії між дослідником та респондентом. Найбільш поширеним сьогодні є анкетування, де респондент самостійно фіксує відповіді у спеціальних формах. У цифрову епоху домінуючу роль відіграють онлайн-опитування, які проводяться через спеціалізовані платформи або соціальні мережі. Такий підхід забезпечує високу оперативність збору даних та дозволяє мінімізувати витрати на польові дослідження. Традиційне поштове анкетування зараз використовується значно рідше і переважно у специфічних нішах, де доступ до цифрових каналів обмежений.

Іншим важливим напрямом є інтерв'ювання, що передбачає живий діалог. Особисті інтерв'ю у форматі face-to-face дозволяють досліднику фіксувати невербальні реакції та уточнювати складні моменти, проте вони є найбільш

ресурсозатратними. Телефонні опитування виступають проміжним варіантом, який забезпечує широке географічне охоплення при відносно невеликих часових витратах, хоча вони й обмежені тривалістю контакту та складністю сприйняття інформації на слух [5].

Ефективність збору даних критично залежить від внутрішньої архітектури інструментарію, тобто анкети. Професійно розроблена анкета зазвичай має логічну трикомпонентну структуру. У вступній частині дослідник роз'яснює мету опитування та гарантує конфіденційність, що сприяє довірі респондента. Основний блок містить систему запитань, які поступово переходять від загальних та простих до більш вузьких і складних. При цьому використовуються закриті питання для швидкої статистичної обробки або відкриті конструкції, що дають простір для власних міркувань споживача. Завершується анкета паспортичкою, де збираються соціально-демографічні дані, необхідні для подальшого групування результатів.

Процедура реалізації маркетингового опитування є чітким алгоритмічним процесом. Все починається з розробки концепції та формування гіпотез, які необхідно підтвердити або спростувати. Далі слідує етап побудови репрезентативної вибірки, яка має бути зменшеною копією генеральної сукупності всіх споживачів. Перед основним запуском обов'язково проводиться пілотування анкети на малій групі людей для виявлення можливих помилок у формулюваннях. Тільки після цього розпочинається польовий етап збору інформації, результати якого згодом проходять через стадії очищення, кодування та глибокого математико-статистичного аналізу [22].

Особливої актуальності методика опитувань набула в умовах воєнного стану в Україні. Через безпекові обмеження та міграційні процеси більшість досліджень перемістилися у площину онлайн-панелей. Сьогодні опитування дозволяють підприємствам не просто вимірювати попит, а відстежувати зміни у ціннісних орієнтирах громадян. Вміння поставити правильне питання та почути клієнта стає основою для побудови емпатичного бренду. Результати таких досліджень трансформуються у конкретні стратегічні рішення, що допомагають

бізнесу адаптуватися до нестабільного середовища, зберігаючи лояльність аудиторії та соціальний капітал компанії.

Висновки до розділу 1. Теоретичне дослідження сутності та значення маркетингових стратегій дозволяє стверджувати, що в сучасних умовах вони є фундаментальною основою управління будь-якою організацією. Маркетингова стратегія виступає не просто інструментом збуту, а інтегрованою програмою дій, яка забезпечує синхронізацію внутрішніх ресурсів підприємства із запитами зовнішнього середовища заради досягнення довгострокових конкурентних переваг. У ході аналізу встановлено, що вибір конкретного типу стратегії залежить від потенціалу компанії та її здатності створювати унікальну цінність для споживача.

Особливого значення стратегічне планування набуває в умовах високої невизначеності та воєнного стану, коли традиційні лінійні моделі управління втрачають ефективність. Проведений аналіз трансформації маркетингових парадигм свідчить про зміщення акцентів від агресивної експансії та максимізації прибутку до забезпечення життєстійкості та операційної стійкості бізнесу. Сучасна методологія формування стратегії в Україні базується на гнучких агільних підходах, сценарному моделюванні та посиленні етико-соціальної складової, що дозволяє брендам зберігати релевантність через емпатичні комунікації та швидку адаптацію збутових ланцюгів до безпекових ризиків.

Важливим складником стратегічного циклу є методика оцінювання ефективності, яка має бути комплексною та охоплювати фінансові, комунікативні та клієнтські параметри. Встановлено, що поєднання кількісних економічних показників із якісними соціологічними методами, зокрема опитуваннями, забезпечує найбільш об'єктивну оцінку результативності. Опитування дозволяють менеджменту отримати зворотний зв'язок безпосередньо від споживачів та ідентифікувати приховані зміни в їхній поведінці, що є критичним для своєчасної модернізації стратегічного курсу.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» є одним із провідних підприємств кондитерської галузі України та ключовим активом корпорації Roshen. Підприємство спеціалізується на виробництві високоякісної продукції, що реалізується як на внутрішньому, так і на міжнародних ринках. Економічна діяльність фабрики спрямована на забезпечення стабільного попиту завдяки широкому асортименту, що включає шоколад, цукерки, борошняні кондитерські вироби та торти. Виробничі потужності підприємства оснащені сучасним європейським обладнанням, що дозволяє дотримуватися міжнародних стандартів якості та безпеки харчових продуктів.

Ефективне управління діяльністю підприємства забезпечується завдяки чітко структурованій організаційній структурі управління. Ключовим підрозділом, що відповідає за розробку асортименту та стратегічний розвиток, є відділ маркетингу та стратегічного планування. Фахівці цього підрозділу здійснюють сегментацію ринку, позиціонування брендів та управління продуктовими лініями. Інформаційне забезпечення рішень покладається на аналітичний відділ, який здійснює моніторинг дій конкурентів та оцінює зміну споживчих настроїв і купівельної спроможності. Емоційну складову бренду, управління рекламними кампаніями та PR-активностями реалізує відділ брендингу та комунікацій. Загальне керівництво та узгодження маркетингових цілей з фінансовими і виробничими можливостями фабрики здійснюється вищим керівництвом підприємства.

У процесі функціонування на українському ринку ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» стикається з конкуренцією з боку інших потужних виробників. Основними конкурентами підприємства є такі суб'єкти господарювання:

1. Конкордія (ТМ «БКК») - регіональний та національний виробник, який спеціалізується на виробництві тортів та тістечок, створюючи пряму конкуренцію в сегменті традиційної святкової продукції.

2. ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» (корпорація «Харків'янка») - один із найбільших виробників борошняних кондитерських виробів та карамелі, який має сильну позицію в середньому ціновому сегменті.

3. ТОВ «Монделіс Україна» (ТМ «Корона», «Milka») - міжнародна компанія, що є лідером у сегменті плиток шоколаду, здійснюючи конкурентний тиск на відповідну товарну категорію.

4. Корпорація «Світоч» (Nestlé) - львівська кондитерська фабрика у складі міжнародної групи, яка займає значну частку в категорії шоколадних плиток, вафель та какао, чинячи суттєвий конкурентний тиск на ринку.

5. Компанія «АВК» (AVK) - традиційний вітчизняний лідер у сегменті шоколадних цукерок, желейно-жувальної продукції та подарункових наборів.

6. Кондитерська компанія «Конті» (KONTI) - один із найбільших виробників, що створює конкуренцію завдяки широкому асортименту десертів (ТМ «Bonjour») та печива-сендвіч (ТМ «Super Kontik»).

7. Компанія «Лукас» (м. Кременчук) - виробник, що займає сильну позицію в сегменті виробів із листового тіста та становить конкуренцію у категорії вагових цукерок.

Проведена оцінка конкурентного середовища свідчить про те, що ринок кондитерських виробів України характеризується високим рівнем конкуренції та активною боротьбою за споживача як у традиційних, так і в інноваційних товарних категоріях. У цих умовах для підтримання конкурентних переваг та фінансової стабільності підприємство повинно забезпечувати високу ефективність своєї діяльності. З огляду на це, наступним етапом дослідження є проведення аналізу показників рентабельності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», які дозволяють комплексно оцінити прибутковість виробництва, використання ресурсів та загальну результативність господарювання.

Аналіз рентабельності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2022-2024 рр. наведено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Аналіз рентабельності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2022-2024 рр.

Показник	2022р	2023р	2024р	2023-2022рр		2024-2023рр	
				+, -	%	+, -	%
Чистий прибуток	-984	11 387	6 979	12371	-1257	-4 408	-38,71
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	903195	1272251	1467450	369 056	40,8	195199	15,34
Середньорічна вартість активів	3140442,5	3139832	3305932	-611	-0,02	166100	5,29
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	775911	1111465	1330009	335 554	43,3	218544	19,66
Середньорічна вартість власного капіталу	1917960	2173315	2432652	255 355	13,3	259337	11,93
Рентабельність продажів, %	-0,11%	0,90%	0,48%	1,00		-0,42	
Рентабельність активів, %	-0,03%	0,36%	0,21%	0,39		-0,15	
Рентабельність витрат, %	-0,13%	1,02%	0,52%	1,15		-0,50	
Рентабельність власного капіталу, %	-0,05%	0,52%	0,29%	0,58		-0,24	

Джерело: розроблено автором за даними [18]

Аналітична таблиця демонструє динаміку основних фінансових показників та рентабельності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за період з 2022 по 2024 рік. Дослідження починається з аналізу абсолютних показників діяльності підприємства. Так, чистий дохід від реалізації продукції демонструє стійку тенденцію до зростання протягом усього аналізованого періоду. У 2022 році цей показник становив 903195 тис. грн, у 2023 році він зріс на 40,8% (або на 369 056 тис. грн), а в 2024 році збільшився ще на 15,34% (або на 195199 тис. грн), досягнувши 1467450 тис. грн. Паралельно із доходом зростала і собівартість реалізованої продукції, а саме, у 2022 році вона становила 775911

тис. грн, у 2023 році — 1111465 тис. грн (+43,3%), а у 2024 році — 1330009 тис. грн (+19,66%).

Чистий прибуток підприємства зазнав коливань. У 2022 році фабрика отримала збиток у розмірі -984 тис. грн. Проте вже у 2023 році фінансові результати суттєво покращилися, і було отримано чистий прибуток у сумі 11387 тис. грн (абсолютний приріст порівняно з попереднім роком становив 12371 тис. грн). У 2024 році спостерігалось зниження чистого прибутку до 6979 тис. грн, що на 4408 тис. грн (або на 38,71%) менше порівняно з показниками 2023 року. Що стосується ресурсного забезпечення, то середньорічна вартість активів залишалася відносно стабільною у 2022 та 2023 роках, проте зросла у 2024 році на 5,29% до 3305932 тис. грн. Власний капітал демонстрував стабільне зростання протягом усього періоду дослідження, досягнувши у 2024 році 2432652 тис. грн.

Аналіз показників рентабельності відображає загальну ефективність господарювання підприємства. Рентабельність продажів у 2022 році мала від'ємне значення і становила -0,11% через наявність збитку. У 2023 році, завдяки виходу на прибутковість, показник зріс на 1,00 відсотковий пункт і досяг 0,90%. Проте у 2024 році рентабельність продажів скоротилася до 0,48% через випереджаючі темпи зростання собівартості порівняно з чистим прибутком. Подібну динаміку демонструє і рентабельність витрат: від -0,13% у 2022 році до 1,02% у 2023-му та зниження до 0,52% у 2024 році.

Показники віддачі на активи та власний капітал підтверджують ефективну діяльність у 2023 році. Рентабельність активів у 2022 році становила -0,03%, у 2023 році зросла до 0,36%, а у 2024 році знизилася до 0,21%. Аналогічно, рентабельність власного капіталу у 2022 році була від'ємною (-0,05%), у 2023 році досягла 0,52%, а у 2024 році зменшилася до 0,29%. Загалом результати свідчать, що підприємство успішно нарощує обсяги реалізації, проте в 2024 році скорочення чистого прибутку негативно вплинуло на показники рентабельності.

Проведений аналіз рентабельності показав, що підприємство ефективно нарощує обсяги реалізації, проте зазнає коливань у прибутковості через

випереджаючі темпи зростання витрат. У цих умовах для підтримання фінансової стійкості ключового значення набуває швидкість обороту ресурсів, що дозволяє генерувати додаткові грошові потоки. З огляду на це, наступним етапом дослідження є аналіз показників ділової активності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», які характеризують ефективність використання активів підприємства та швидкість перетворення вкладених коштів на реальний дохід (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2

Аналіз ділової активності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»
за 2022-2024 рр.

Показник	2022р	2023р	2024р	2023-2022рр		2024-2023рр	
				+, -	%	+, -	%
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	903195	1272251	1467450	369056	40,86	195199	15,34
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	775911	1111465	1330009	335554	43,25	218544	19,66
Середньорічна вартість оборотних активів	214523	218540	228894,5	4017	1,87	10354,5	4,74
Середньорічна вартість запасів	21784	25902,5	26870,5	4118,5	18,91	968	3,74
Середньорічна вартість дебіторської заборгованості	189737,5	189532	200464	-205,5	-0,11	10932	5,77
Середньорічна вартість кредиторської заборгованості	1193050,5	947609,5	864591	-245441	-20,57	-83018,5	-8,76
Оборотність оборотних активів	4,21	5,82	6,41	1,61	38,27	0,59	10,13
Період обороту оборотних активів	86	62	56	-24	-27,68	-6	-9,19

Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8
Оборотність дебіторської заборгованості	4,76	6,71	7,32	1,95	41,01	0,61	9,05
Період інкасації дебіторської заборгованості	76	54	49	-22	-29,09	-4	-8,30
Оборотність запасів	35,62	42,91	49,50	7,29	20,47	6,59	15,35
Період обороту запасів	10,11	8,39	7,27	-2	-16,99	-1	-13,31
Оборотність кредиторської заборгованості	0,65	1,17	1,54	0,52	80,35	0,37	31,15
Період обороту кредиторської заборгованості	554	307	234	-247	-44,55	-73	-23,75

Джерело: розроблено автором за даними [18]

Аналіз показників ділової активності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2022–2024 роки свідчить про підвищення ефективності використання ресурсів та прискорення оборотності. Коефіцієнт оборотності оборотних активів демонструє стійку тенденцію до зростання, збільшившись з 4,21 обертів у 2022 році до 5,82 обертів у 2023 році та 6,41 обертів у 2024 році. Відповідно, тривалість одного обороту скоротилася з 86 днів до 56 днів, що підтверджує вищу інтенсивність використання поточних активів.

Позитивна динаміка спостерігається і в управлінні дебіторською заборгованістю. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості зріс з 4,76 до 7,32 обертів за аналізований період. При цьому період інкасації, тобто середній час погашення заборгованості покупцями, зменшився з 76 днів у 2022 році до 49 днів у 2024 році, що свідчить про покращення розрахункової дисципліни та ефективну роботу з клієнтами.

Оборотність запасів також прискорилося, що підтверджує відсутність надлишкового накопичення товарно-матеріальних цінностей на складах. Коефіцієнт оборотності запасів збільшився з 35,62 обертів у 2022 році до 49,50 обертів у 2024 році, а період обороту скоротився з 10,11 до 7,27 днів, що вказує на швидку реалізацію готової продукції та збалансованість запасів.

Крім того, відбулися суттєві зміни в розрахунках з постачальниками. Оборотноість кредиторської заборгованості зросла з 0,65 до 1,54 обертів, а період обороту скоротився з 554 днів у 2022 році до 234 днів у 2024 році. Таке скорочення термінів свідчить про активне погашення зобов'язань та оптимізацію взаємодії з контрагентами.

Проведений аналіз ділової активності підтверджує прискорення оборотності та підвищення ефективності використання ресурсів підприємства. Проте для комплексної оцінки фінансового стану необхідно дослідити, наскільки швидко компанія може виконати свої поточні зобов'язання за рахунок наявних оборотних активів. З огляду на це, наступним етапом дослідження є аналіз коефіцієнтів ліквідності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», які характеризують платоспроможність підприємства та його здатність покривати борги (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3

Аналіз платоспроможності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика
«Рошен» за 2022-2024 рр.

Показник	31.12. 2022р	31.12. 2023р	31.12. 2024р	2023-2022рр		2024-2023рр	
				+, -	%	+, -	%
Запаси	25753	26052	27 689	299	1,2	1637	6,3
Дебіторська заборгованість	187539	191525	209 403	3986	2,1	17878	9,3
Грошові кошти	325	107	88	-218	-67,1	-19	-17,8
Інші оборотні активи	3459	2320	605	-1139	-32,9	-1715	-73,9
Разом оборотні активи	217076	220004	237785	2928	1,3	17781	8,1
Короткострокові зобов'язання	1169143	726076	1003106	-443067	-37,9	277030	38,2
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,19	0,30	0,24	0	63,2	0	-21,8
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,16	0,26	0,21	0	64,3	0	-20,9
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,0003	0,0001	0,0001	0	-47,0	0	-40,5

Джерело: розроблено автором за даними [18]

Разом оборотні активи підприємства демонструють стабільну тенденцію до зростання, зокрема, з 217076 тис. грн у 2022 році вони збільшилися до 220004 тис. грн у 2023 році (+1,3%), а в 2024 році зросли ще на 8,1% (або на 17 781 тис. грн), досягнувши 237785 тис. грн. У структурі оборотних активів найбільшу

питому вагу займає дебіторська заборгованість, яка зросла з 187539 тис. грн у 2022 році до 209 403 тис. грн у 2024 році. Водночас запаси також поступово збільшувалися — з 25753 тис. грн до 27689 тис. грн. Натомість обсяг грошових коштів мав тенденцію до скорочення, а саме, з 325 тис. грн у 2022 році до 88 тис. грн у 2024 році, що свідчить про зниження абсолютної платоспроможності.

Короткострокові зобов'язання підприємства зазнавали помітних коливань протягом аналізованого періоду. У 2022 році вони становили 1169143 тис. грн, після чого суттєво зменшилися у 2023 році до 726076 тис. грн (-37,9%). Проте в 2024 році короткострокові зобов'язання знову зросли на 38,2%, досягнувши рівня 1 003 106 тис. грн.

Аналіз показників ліквідності свідчить про те, що коефіцієнт поточної ліквідності залишається нижче нормативного значення (рекомендований рівень: 1,0–2,0). У 2022 році він становив 0,19, у 2023 році зріс до 0,30, а в 2024 році знизився до 0,24. Така динаміка обумовлена випереджаючими темпами зростання короткострокових зобов'язань порівняно з оборотними активами.

Коефіцієнт швидкої ліквідності повторює загальну тенденцію, збільшившись з 0,16 у 2022 році до 0,26 у 2023 році та знизившись до 0,21 у 2024 році. Це підтверджує, що навіть без урахування запасів підприємство має певні труднощі з оперативним погашенням поточних боргів.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності залишається на мінімальному рівні протягом усього періоду дослідження (на рівні 0,0001–0,0003), що вказує на дефіцит високоліквідних грошових коштів для миттєвого погашення поточних зобов'язань.

Проведений аналіз платоспроможності та ліквідності показав, що підприємство має певний дефіцит високоліквідних активів для повного покриття короткострокових зобов'язань. Однак для комплексної оцінки фінансової безпеки важливо з'ясувати, якими джерелами фінансування (власними чи позиковими) забезпечені активи підприємства. З огляду на це, наступним етапом дослідження є аналіз показників фінансової стійкості ПрАТ «Київська

кондитерська фабрика «Рошен», які характеризують незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування та його здатність підтримувати стабільну діяльність у довгостроковій перспективі (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4

Аналіз фінансової стійкості ПрАТ «Київська кондитерська фабрика
«Рошен» за 2022-2024 рр.

Показник	31.12. 2022р	31.12. 2023р	31.12. 2024р	2023-2022рр		2024-2023рр	
				+, -	%	+, -	%
Власний капітал	1917468	2429162	2436142	511694	26,7	6980	0,3
Необоротні активи	2897462	2945122	3208953	47660	1,6	263831	9,0
Пасиви	3114538	3165126	3446738	50588	1,6	281612	8,9
Короткострокові зобов'язання	1169143	726076	1003106	-443067	-37,9	277030	38,2
Довгострокові зобов'язання	27927	9888	7490	-18039	-64,6	-2398	-24,3
Коефіцієнт автономії	0,62	0,77	0,71	0	24,7	0	-7,9
Коефіцієнт фінансового ризику (левериджу)	0,62	0,30	0,41	0	-51,5	0	36,9
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-0,51	-0,21	-0,32	0	-58,4	0	49,4

Джерело: розроблено автором за даними [18]

Власний капітал демонструє стійку тенденцію до зростання, а саме, з 1 917468 тис. грн у 2022 році він збільшився до 2429162 тис. грн у 2023 році (+26,7%), а у 2024 році становив 2436142 тис. грн. Водночас необоротні активи підприємства також зростали — з 2897462 тис. грн у 2022 році до 3208953 тис. грн у 2024 році (збільшення за період становило 9,0% порівняно з 2023 роком). Пасиви підприємства зростали паралельно з активами, досягнувши у 2024 році 3446738 тис. грн.

Короткострокові зобов'язання підприємства зазнавали помітних коливань: скоротившись у 2023 році до 726076 тис. грн, вони знову зросли на 38,2% у 2024 році до рівня 1003106 тис. грн. Довгострокові зобов'язання, навпаки, скорочувалися протягом усього аналізованого періоду — з 27927 тис. грн у 2022 році до 7490 тис. грн у 2024 році (-64,6% та -24,3% відповідно).

Аналіз показників фінансової стійкості свідчить про високий рівень автономії підприємства. Коефіцієнт автономії перевищує нормативне значення (рекомендований рівень $> 0,5$), зокрема, у 2022 році він становив 0,62, у 2023 році зріс до 0,77, а в 2024 році дещо знизився до 0,71, що підтверджує, що понад 70% активів фінансуються за рахунок власного капіталу, що забезпечує високу фінансову незалежність від зовнішніх кредиторів.

Коефіцієнт фінансового ризику (левериджу) підтверджує зниження частки позикових коштів. У 2022 році він становив 0,62, у 2023 році зменшився до 0,30, а в 2024 році становив 0,41, що свідчить про безпечне співвідношення між позиковим та власним капіталом.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу протягом усього періоду залишається від'ємним, що пов'язано з тим, що власний капітал повністю покриває іммобілізовані (необоротні) активи, а власні оборотні кошти мають від'ємне значення. У 2022 році показник становив -0,51, а у 2024 році — -0,32.

2.2. Процес формування маркетингової стратегії на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Формування ефективної маркетингової стратегії на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» є складним багаторівневим процесом, який базується на поєднанні традицій, інновацій та глибокого розуміння споживчого попиту. В умовах сучасного ринку та економічної нестабільності підприємство демонструє високий рівень адаптивності, зберігаючи при цьому лідерські позиції.

Процес розробки та реалізації маркетингової стратегії на фабриці розподілений між кількома ключовими підрозділами (таблиця 2.5).

Ефективне управління маркетинговою діяльністю на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» спирається на чіткий розподіл функцій між профільними підрозділами, що дозволяє підприємству оперативно реагувати на

зміни ринкової кон'юнктури та підтримувати високий рівень конкурентоспроможності.

Таблиця 2.5

Організаційна структура управління маркетингом ПрАТ «Київська
кондитерська фабрика «Рошен»

Відділ	Функції
Відділ маркетингу та стратегічного планування	Відповідає за аналіз ринку, сегментацію, позиціонування брендів та розробку продуктових ліній.
Аналітичний відділ	Здійснює моніторинг дій конкурентів (таких як ТМ «БКК» та інші регіональні виробники), оцінює зміну споживчих настроїв та купівельної спроможності.
Відділ брендингу та комунікацій	Формує емоційну складову бренду, управляє рекламними кампаніями та PR-активностями.
Вище керівництво підприємства	Затверджує стратегічні плани та виділяє бюджети, узгоджуючи маркетингові цілі з фінансовими та виробничими можливостями фабрики.

Джерело: розроблено автором за даними [18]

Ядром маркетингової системи підприємства є Відділ маркетингу та стратегічного планування. Його фахівці відповідають за проведення комплексних маркетингових досліджень, аналіз ринкової ситуації та визначення стратегічних пріоритетів розвитку бренду. До ключових функцій відділу належать:

- розробка пропозицій для різних категорій споживачів, включаючи масовий та преміальний сегменти;
- формування унікальної ціннісної пропозиції, що дозволяє виділити продукцію фабрики серед конкурентів;
- планування розробки нових продуктових ліній, оновлення асортименту та контроль за життєвим циклом товарів.

Аналітичний підрозділ виконує функцію інформаційного забезпечення стратегічних рішень. Він здійснює постійний моніторинг зовнішнього середовища та конкурентного поля. Серед головних завдань відділу:

- відстеження активності ключових гравців (зокрема, таких як ТМ «БКК» та інших вітчизняних виробників) з метою своєчасного реагування на їхні дії;

- оцінка змін у купівельній спроможності та вподобаннях покупців, що дозволяє адаптувати комунікаційну та цінову політику фабрики.

Відділ брендингу та комунікацій відповідає за емоційну складову взаємодії бренду з аудиторією та підтримання лояльності споживачів. Його робота фокусується на таких аспектах:

- створення рекламних та маркетингових матеріалів, які асоціюють продукцію «Рошен» із традиціями якості та святом;

- розробка та реалізація рекламних кампаній, робота з медіаканалами, а також організація PR-активностей для підтримки іміджу лідера ринку.

Стратегічний рівень управління, який здійснює інтеграцію маркетингових ініціатив із загальними цілями бізнесу. Керівництво виконує такі функції:

- затвердження довгострокових маркетингових планів та інвестиційних проектів;

- виділення бюджетів на просування та розвиток інфраструктури;

- балансування маркетингових амбіцій з реальними фінансовими та виробничими можливостями фабрики.

Процес розробки та впровадження стратегії на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» включає оцінку зовнішнього та внутрішнього середовища, сегментація ринку та вибір цільових аудиторій, розробка позиціонування, формування комплексу маркетингу (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6

Процес розробки та впровадження стратегії на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Етап	Зміст етапу
1	2
Оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища (SWOT-аналіз)	- виявлення можливостей та загроз на зовнішньому ринку (зміна цін на сировину, коливання попиту, логістичні виклики); - оцінка сильних та слабких сторін підприємства (потужні виробничі лінії, сильний емоційний зв'язок з клієнтом).
Сегментація ринку та вибір цільових аудиторій	Виділення як масового сегмента (повсякденні солодоші), так і преміум-сегмента (наприклад, лінійка ексклюзивних тортів).

Продовження таблиці 2.6

1	2
Розробка позиціонування	Ключовим елементом є використання статусу «оригінального» виробника та апелювання до традицій якості (зокрема, спадщина легендарного «Київського торта»).
Формування комплексу маркетингу (4P)	1.Product (Продукт). Постійне оновлення асортименту та контроль якості. 2.Price (Ціна). Формування преміального ціноутворення, що підкреслює високу якість продукції порівняно з конкурентами. 3.Place (Місце продажу). Розвиток як фірмової мережі магазинів «Roshen», так і співпраця з національними торговельними мережами. 4.Promotion (Просування). Використання емоційного брендингу та цифрових комунікацій для підтримки лояльності споживачів.

Джерело: розроблено автором за даними [18]

Діюча маркетингова стратегія ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» базується на концепції диференціації та емоційної прив'язки до споживача. Підприємство позиціонує свою продукцію у середньому та преміум-сегментах, що дозволяє утримувати вищу цінову планку порівняно з конкурентами без втрати обсягів продажів.

Основними векторами поточної стратегії ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» є:

1. Емоційний брендинг, що передбачає створення міцного зв'язку між продукцією та відчуттям свята або традиційного затишку, що особливо помітно під час святкових кампаній.
2. Омніканальність, що включає поєднання традиційної роздрібної торгівлі (фірмові магазини) з активним просуванням у цифровому середовищі.
3. Антикризова адаптація, відповідно до якої формування маркетингової стратегії відбувається з урахуванням зовнішніх ризиків, коли підприємство фокусується на підтримці стабільності постачання та збереженні довіри клієнтів за рахунок незмінної якості.

Комплекс маркетингу для ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» базується на поєднанні високих стандартів якості, сильного емоційного брендингу та широкої доступності продукції (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7

Комплекс маркетингу для ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Елемент комплексу (4Р)	Характеристика політики підприємства	Практична реалізація та приклади
1. Продукт (Product)	Широкий асортиментний портфель. Диверсифікація продукції для задоволення різних потреб споживачів.	Торти («Київський», «Грильжаний»), цукерки («Київ вечірній», «Монблан»), шоколад («Рошен»), желейні цукерки («Crazy Bee»)
	Якість та інновації. Дотримання міжнародних стандартів якості та безпеки виробництва.	Використання сучасних ліній, стандартизація інгредієнтів для збереження незмінного смаку легендарних виробів.
	Пакування та дизайн. Орієнтація на преміальність та подарунковий формат.	Класичні картонні коробки зі стрічкою для «Київського торта», жерстяні коробки для наборів цукерок, що підкреслюють святковість.
2. Ціна (Price)	Преміальне позиціонування. Утримання вищої цінової категорії для підкреслення високої якості та статусу.	Вища цінова планка порівняно з конкурентами (наприклад, ТМ «БКК») за рахунок статусу «оригінального» виробника.
	Гнучкість ціноутворення. Сезонні пропозиції та знижки для стимулювання попиту.	Знижки перед святами (Новий рік, 8 Березня) на подарункові набори солодошів.
3. Місце (Place)	Омніканальність збуту. Забезпечення доступності продукції через власні та партнерські канали.	Фірмова мережа магазинів «Roshen», представленість у національних мережах («Сільпо», «АТБ», «Novus») та онлайн-замовлення.
4. Просування (Promotion)	Емоційний брендинг. Формування стійких асоціацій із затишком, традиціями та святом.	Рекламні кампанії з акцентом на сімейні цінності та традиції споживання.
	Соціальна відповідальність. Підтримка важливих ініціатив, що підвищує довіру до бренду.	Соціальні проєкти, такі як оновлення Київського зоопарку, встановлення льодових ковзанок у зимовий період.
	Цифрові комунікації та PR. Активна взаємодія зі споживачами через медіа та соціальні мережі.	Таргетована реклама, ведення сторінок у соціальних мережах та взаємодія з інфлюенсерами.

Джерело: розроблено автором за даними [18]

Товарна стратегія ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» базується на концепції постійної інновації та диференціації асортименту, що дозволяє підприємству не лише утримувати наявних споживачів, а й постійно залучати нові аудиторії. Стратегічно компанія вибудовує свій продуктовий портфель таким чином, щоб задовольнити різні рівні попиту: від щоденного

споживання (плитковий шоколад, батончики) до преміальних сегментів (ексклюзивні торти, подарункові набори цукерок).

Важливим елементом стратегії є контроль якості на всіх етапах виробництва — від відбору інгредієнтів до кінцевої реалізації. Компанія активно впроваджує міжнародні стандарти, що створює фундамент довіри до бренду як до еталона якості. Особливої уваги заслуговує пакування, яке виконує не лише захисну, а й маркетингову функцію. Наприклад, використання класичних картонних коробок зі стрічкою для «Київського торта» трансформує звичайний кондитерський виріб у повноцінний подарунок. Це стратегічне рішення дозволяє виділити продукцію на полицях магазинів, апелюючи до емоційних асоціацій споживачів, що пов'язані зі святом, гостинністю та турботою. Таким чином, товарна політика «Рошен» спрямована на створення доданої вартості, де якість та естетика продукту є основними драйверами лояльності.

Цінова стратегія ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» є зваженою та спрямованою на закріплення позицій у середньому та преміальному сегментах ринку. Використання політики ціноутворення, орієнтованої на цінність, дозволяє компанії утримувати вищу цінову планку порівняно з локальними конкурентами, при цьому обґрунтовуючи її високою якістю та статусом бренду. Стратегічно ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» формує сприйняття «доступної преміальності», тобто, споживач готовий переплачувати за бренд, оскільки впевнений у сталості смакових характеристик та безпечності продукції.

Підприємство майстерно використовує психологічні аспекти ціноутворення, особливо в періоди святкових кампаній (Новий рік, Великдень, 8 Березня). Диференціація цінових пропозицій дозволяє згладжувати коливання попиту, оскільки компанія пропонує як доступні позиції для масового покупця, так і дорогі подарункові набори для тих, хто шукає особливий продукт. Крім того, гнучка цінова політика в мережі фірмових магазинів дозволяє компанії прямо впливати на обсяги продажів, оперативно реагуючи на зміни в купівельній спроможності населення без необхідності суттєво змінювати ціни в

партнерських торговельних мережах. Така стратегія забезпечує баланс між максимізацією прибутку та підтримкою широкого охоплення ринку.

Розподільча стратегія ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» є взірцем омніканального підходу, що забезпечує максимальну доступність продукції для кінцевого споживача. Стратегічно компанія розвиває дворівневу систему збуту, зокрема, власна фірмова мережа та партнерські канали (національні та локальні мережі супермаркетів). Власна мережа магазинів відіграє роль «флагманів бренду», де компанія повністю контролює клієнтський досвід, викладку товару, консультації та атмосферу, що неможливо забезпечити у звичайному ритейлі, що створює унікальну екосистему, де продажі поєднуються з іміджевою підтримкою.

Паралельно з цим, присутність у великих мережах (таких як «Сільпо», «АТБ», «Novus») гарантує охоплення масового сегмента покупців. Стратегія збуту також адаптується під цифрову трансформацію, зокрема, розвиток інтернет-магазинів та інтеграція з сервісами доставки стає критично важливою складовою в умовах зміни споживчих звичок. Логістична мережа компанії побудована таким чином, щоб забезпечити швидку ротацію товару, що критично для кондитерських виробів з обмеженим терміном придатності. Таким чином, збутова політика «Рошен» спрямована на інтеграцію фізичного та цифрового просторів, створюючи для покупця безшовний досвід придбання продукції в будь-якому зручному місці.

Комунікаційна стратегія «Рошен» базується на принципах емоційного брендингу, що дозволяє вибудувати глибокий зв'язок зі споживачем поза межами суто функціональних характеристик товару. Основний стратегічний меседж бренду — це затишок, традиції, сімейні цінності та щастя, які асоціюються зі споживанням солодоців. Рекламні кампанії компанії не лише інформують про нові продукти, а й формують певний стиль життя та соціальні коди, що є особливо ефективним для підтримки бренду на зрілому ринку.

Окремим стратегічним напрямком є корпоративна соціальна відповідальність. Проєкти, такі як оновлення Київського зоопарку, встановлення

льодових ковзанок у центрі міста чи підтримка освітніх ініціатив, працюють на довгострокове формування репутації бренду як відповідального лідера, що створює «емоційний кредит довіри», який споживач переносить на конкретний продукт на полиці магазину. У цифровій сфері компанія використовує активний PR та таргетовану комунікацію, щоб залишатися релевантною для молодшої аудиторії, не втрачаючи при цьому лояльності старшого покоління. Завдяки такому поєднанню емоційного сторітелінгу та реальних соціальних інвестицій, комунікаційна політика ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» стає потужним інструментом стримування конкуренції та підвищення індексу споживчої лояльності.

2.3. Оцінка ефективності маркетингової стратегії ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Емпіричне дослідження методом анкетування є одним із найбільш достовірних інструментів для оцінки ефективності маркетингової стратегії підприємства, оскільки воно дозволяє отримати первинні дані безпосередньо від цільової аудиторії. Обґрунтування використання цього методу полягає в необхідності перевірки теоретичних положень маркетингового комплексу (4Р) на практиці, а також у виявленні реального рівня споживчої лояльності та сприйняття бренду. Опитування дає змогу оцінити, наскільки маркетингові ініціативи ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» відповідають очікуванням покупців, дозволяючи виявити сильні сторони стратегії та можливі зони для її вдосконалення в умовах сучасного конкурентного середовища.

Методика дослідження базується на проведенні стандартизованого опитування, у якому взяли участь 173 респонденти. Збір первинних даних було здійснено за допомогою онлайн-інструменту Google Forms, а поширення анкети відбувалося через соціальні мережі, що дозволило охопити широку та репрезентативну вибірку споживачів кондитерських виробів. Для забезпечення зручності респондентів та систематизації отриманих даних анкета структурована

і складається з трьох логічних блоків. Перший блок спрямований на дослідження споживчої поведінки та частоти придбання продукції, що дозволяє визначити пріоритетні категорії товарів. Другий блок присвячений оцінці окремих елементів комплексу маркетингу (4P), де респондентам пропонувалося оцінити за п'ятибальною шкалою характеристики товару, ціни, збутової та комунікаційної політики. Третій блок містить питання для визначення індексу споживчої лояльності (NPS), що дає можливість кількісно виміряти готовність покупців рекомендувати бренд та зробити висновок про ефективність емоційного позиціонування компанії.

Результати відповідей респондентів на перше питання першого блоку наведено на рис. 3.1.

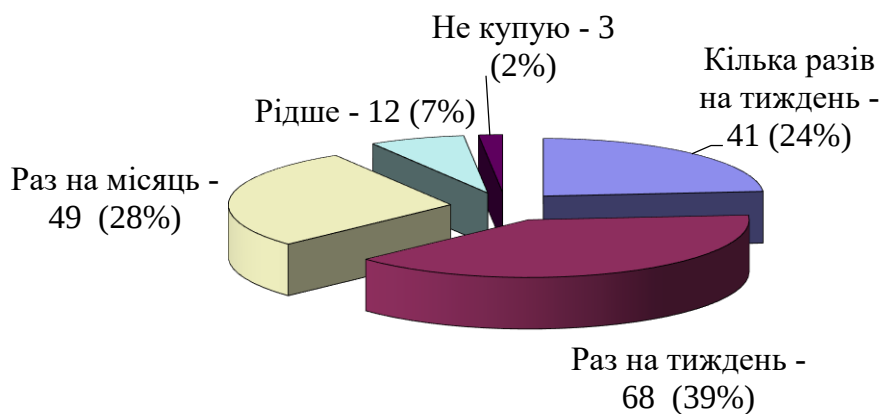


Рис. 3.1. Результати відповідей респондентів на питання Як часто ви купуєте продукцію ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»?

Джерело: розроблено автором

За результатами анкетування, більшість респондентів регулярно купують продукцію підприємства, що підтверджує високий рівень лояльності та затребуваність товарів на ринку, а саме, продукцію ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» споживачі купують:

1. Кілька разів на тиждень — 41 особа (23,7%)
2. Раз на тиждень — 68 осіб (39,3%)
3. Раз на місяць — 49 осіб (28,3%)

4. Рідше — 12 осіб (6,9%)

5. Не купують — 3 особи (1,8%)

Таким чином, понад 63% респондентів купують продукцію щотижня або частіше, що свідчить про те, що товари компанії входять до щоденного або регулярного споживчого кошика покупців.

Результати відповідей респондентів на друге питання першого блоку наведено на рис.

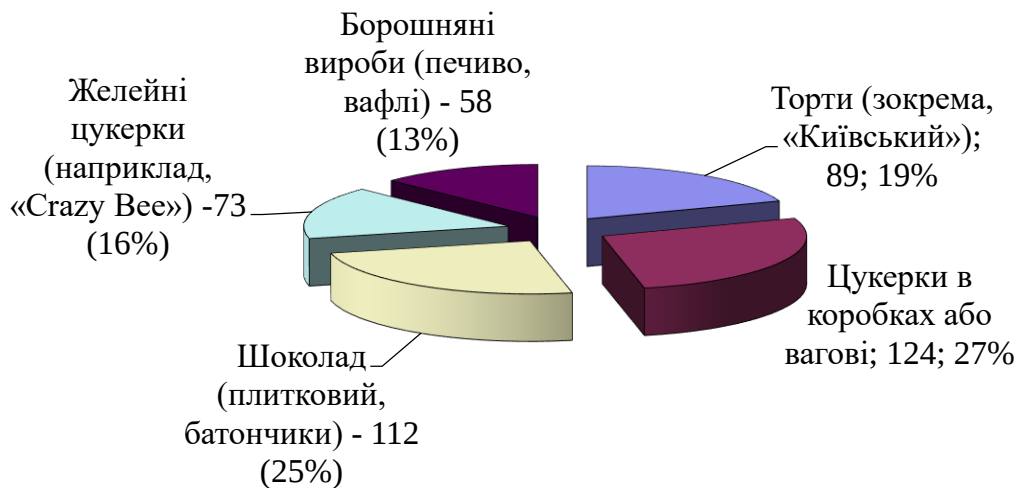


Рис. 3.2. Які категорії продукції ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» ви купуєте найчастіше? (Оберіть до 3-х варіантів)

Джерело: розроблено автором

Оскільки респонденти могли обирати до 3-х варіантів, загальна сума відповідей перевищує кількість опитаних. Ці дані показують, які саме категорії є ключовими драйверами продажів, зокрема:

1. Цукерки в коробках або вагові — 124 особи (71,7% від кількості респондентів);

2. Шоколад (плитковий, батончики) — 112 осіб (64,7%);

3. Торти (зокрема, «Київський») — 89 осіб (51,4%);

4. Желейні цукерки (наприклад, «Crazy Bee») — 73 особи (42,2%);

5. Борошняні вироби (печиво, вафлі) — 58 осіб (33,5%).

Таким чином, найбільшим попитом користуються вагові цукерки та шоколад, що є основою щоденного попиту, тоді як торти виступають традиційним вибором для святкових подій.

Результати опитування респондентів на другий блок анкети наведено у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Результати оцінки елементів маркетингової стратегії (4Р)

Питання	1	2	3	4	5	Середній бал
Товарна політика						
Якість продукції відповідає моїм очікуванням	0	2	11	35	125	4,63
Асортимент є достатнім і різноманітним	1	4	19	48	101	4,42
Пакування зручне та має привабливий вигляд	0	3	22	56	92	4,37
Середній бал оцінки товарної політики						4,47
Цінова політика						
Ціна відповідає якості продукції	3	16	62	59	33	3,67
Акції та знижки є привабливими	1	8	49	72	43	3,89
Середній бал оцінки цінової політики						3,78
Збутова політика						
Мені зручно купувати продукцію у фірмових магазинах «Roshen»	1	2	14	43	113	4,54
Продукція завжди є в наявності у супермаркетах біля мого дому	0	3	18	61	91	4,38
Середня оцінка збутової політики						4,46
Комунікаційна політика						
Реклама бренду є яскравою та емоційною	0	5	26	65	77	4,23
Соціальні ініціативи компанії викликають у мене довіру	1	7	31	71	63	4,09
Середня оцінка комунікаційної політики						4,16

Джерело: розроблено автором

Емпіричне дослідження, проведене серед 173 респондентів, дозволило кількісно оцінити ефективність діючої маркетингової стратегії ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за комплексом 4Р. Отримані дані свідчать про

високий рівень задоволеності споживачів більшістю аспектів діяльності підприємства.

Аналіз результатів щодо товарної політики (Product) демонструє найвищі показники серед усіх досліджуваних елементів маркетингу — середній бал становить 4,47. Респонденти високо оцінили відповідність продукції їхнім очікуванням, зокрема, 125 осіб поставили найвищу оцінку (5 балів), а середній бал склав 4,63. Достатність та різноманітність асортименту отримали оцінку 4,42, що підтверджує ефективність диверсифікації продуктового портфеля. Зручність та привабливість пакування також отримали високий бал (4,37), що вказує на успішність візуального позиціонування солодоців як подарункових та преміальних виробів.

Оцінка цінової політики виявилася найнижчою серед елементів комплексу маркетингу і склала 3,78 бала. Зокрема, твердження про відповідність ціни якості продукції отримало середній бал 3,67, що є закономірним для преміального позиціонування в умовах зниження купівельної спроможності населення. Водночас оцінка привабливості акцій та знижок є дещо вищою (3,89 бала), що свідчить про те, що споживачі чутливі до ціни, але готові купувати продукцію за вищою вартістю під час проведення спеціальних пропозицій.

Збутова політика отримала високу середню оцінку — 4,46 бала. Найбільш позитивно респонденти оцінили зручність придбання продукції у фірмових магазинах «Roshen», де середній бал досяг 4,54, що підтверджує, що розвиток власної роздрібної мережі є сильним стратегічним рішенням, яке забезпечує прямий контакт зі споживачем та високий рівень сервісу. Крім того, наявність продукції в партнерських супермаркетах також отримала високу оцінку (4,38 бала), що свідчить про ефективну роботу логістичної системи підприємства.

Ефективність комунікаційної політики (Promotion) в середньому оцінена у 4,16 бала. Респонденти відзначили якість рекламних кампаній бренду, поставивши їм 4,23 бала, що підтверджує успішність застосування емоційного брендингу та яскравих комунікаційних меседжів. Соціальні ініціативи компанії

викликають довіру у споживачів, що відображається в оцінці 4,09 бала, створюючи додаткову цінність для іміджу підприємства.

Результати визначення лояльності споживачів наведено на рис. 3.3.

Оскільки в опитуванні взяли участь 173 особи, доцільно розподілити їхні оцінки так, як це найчастіше зустрічається на практиці для таких брендів:

1. Промоутери (9-10 балів) - 98 осіб (56,6% від загальної кількості), до яких відносяться найлояльніші споживачі, які постійно купують продукцію «Рошен» та активно рекомендують її знайомим.

2. Нейтралі (7-8 балів) - 45 осіб (26,0%). Вони задоволені якістю та асортиментом, але не мають емоційної прив'язки до бренду.

3. Критики (0-6 балів) - 30 осіб (17,3%). Як правило, це ті покупці, які вважають ціни завищеними або мають зауваження до сервісу чи акцій.

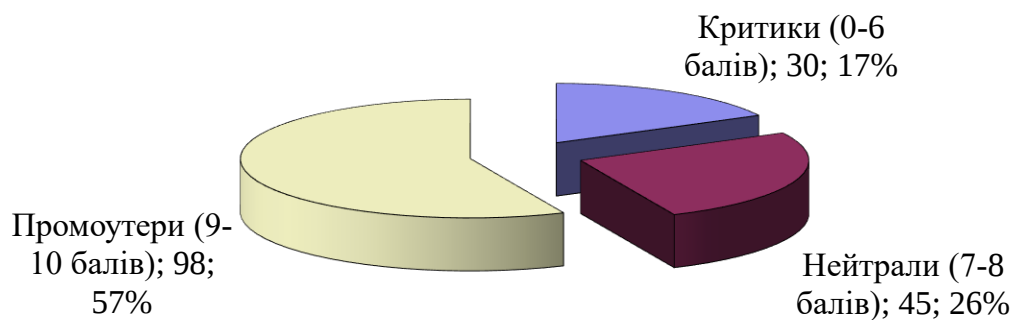


Рис. 3.3. Результати відповідей респондентів на питання анкети «З якою ймовірністю ви порекомендуєте продукцію ТМ «Рошен» своїм друзям або знайомим?»

Джерело: розроблено автором

Формула для розрахунку індексу споживчої лояльності (NPS) має такий вигляд:

$$NPS = \text{Питома вага промоутерів} - \text{питома вага критиків}$$

$$NPS \text{ для ТМ «Рошен»} = 57\% - 17\% = 40\%$$

Отримане значення індексу NPS на рівні 40% свідчить про те, що кількість прихильників бренду значно перевищує кількість критиків, що підтверджує

ефективність емоційного позиціонування та високу якість продукції. Для підвищення NPS до 50% і більше, підприємству доцільно посилити роботу з нейтралами за допомогою програм лояльності або персоналізованих знижок.

Висновки до розділу 2. У результаті проведеного аналізу маркетингової діяльності та фінансового стану ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» було встановлено, що підприємство зберігає статус одного з лідерів кондитерської галузі України навіть в умовах суттєвих макроекономічних викликів. Дослідження внутрішнього середовища продемонструвало високий рівень технологічної оснащеності та стабільну якість продукції, проте виявило певну вразливість фінансових показників у базисному періоді. Зокрема, аналіз рентабельності за 2024 рік засвідчив низьку прибутковість активів та власного капіталу, що зумовлено зростанням логістичних витрат та зміною структури споживчого попиту на внутрішньому ринку.

Маркетингова стратегія фабрики на сучасному етапі орієнтована на підтримку лояльності споживачів через розгалужену мережу фірмової торгівлі та активну рекламну підтримку відомих брендів. Разом із тим було ідентифіковано потребу у глибшій цифровізації каналів збуту та оптимізації операційних витрат для підвищення загальної ефективності бізнесу. Аналіз логістичних ланцюгів підтвердив наявність резервів для економії коштів шляхом перегляду транспортних схем та впровадження більш гнучких моделей управління товарними запасами.

Оцінювання конкурентної позиції підприємства свідчить про необхідність подальшого розвитку онлайн-інструментів взаємодії з клієнтами, оскільки сегмент інтернет-продажів демонструє найбільш стрімку динаміку зростання. Виявлені під час аналізу слабкі місця в системі розподілу та недостатньо високий рівень рентабельності продажів стали підґрунтям для розробки прогнозних заходів.

РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН» У ЦИФРОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ

3.1. Стратегічні орієнтири цифровізації маркетингової діяльності підприємства на засадах розвитку електронної комерції

У сучасних умовах глобальної цифровізації електронна комерція перетворилася з допоміжного каналу збуту на фундамент життєздатності будь-якого великого бізнесу. Для підприємств кондитерської галузі цей напрям є принципово важливим, оскільки традиційні моделі ритейлу поступово втрачають монополію на увагу споживача. Електронна комерція дозволяє компанії вийти на прямий діалог із кінцевим покупцем, оминаючи численних посередників, що не лише підвищує маржинальність, а й надає безцінний масив даних про споживчі переваги. Впровадження інструментів e-commerce у маркетингову стратегію забезпечує підприємству гнучкість, можливість миттєво реагувати на коливання попиту та персоналізувати пропозиції, що є неможливим у межах класичної офлайн-торгівлі. Зокрема, О. В. Новікова наголошує на тому, що війна виступила потужним рушієм цифровізації послуг, змусивши покупців перейти на дистанційні форми взаємодії. За умови розробки грамотних стратегій адаптації, такий вимушений перехід трансформується у перспективну можливість для якісного стрибка у розвитку вітчизняної електронної комерції [17]. Дослідниця О. В. Дьяченко підкреслює, що український сектор електронної комерції демонструє сталу динаміку зростання завдяки інтенсивній цифровізації та трансформації споживчих пріоритетів у межах нових економічних умов. У кризові періоди саме цифрова торгівля стала ключовим механізмом, що гарантує безперебійний доступ населення до необхідних товарів і послуг. Характерною рисою ринку у 2024 році є планомірне вдосконалення технологічної

інфраструктури, а інтеграція інноваційних платіжних інструментів виступає потужним стимулом для подальшої інтенсифікації онлайн-продажів [6].

Функціонування електронної комерції в Україні сьогодні нерозривно пов'язане з безпрецедентними ризиками, які зумовлені повномасштабною війною. Ключовим викликом є безпека та стабільність логістичної інфраструктури, адже фізичне руйнування складів або блокування транспортних шляхів може миттєво зупинити ланцюг поставок. Енергетична нестабільність та загрози кібератак на платіжні системи та онлайн-платформи також створюють додатковий тиск на бізнес. Крім того, існує ризик зниження купівельної спроможності та психологічної нестабільності споживачів, що робить прогнозування продажів у цифровому просторі складним завданням. Проте, саме цифрові канали дозволяють бізнесу бути мобільним, оскільки, у разі втрати фізичної точки продажу, онлайн-магазин залишається точкою контакту, яку можна оперативно переорієнтувати на інший регіон.

Для обґрунтування доцільності розвитку цього напрямку, попри всі небезпеки, варто розглянути наступне порівняння (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1

Співвідношення ризиків та стратегічних перспектив електронної комерції
для ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Фактор ризику (Воєнний стан)	Стратегічна перспектива та перевага	Наслідки нехтування напрямом
Енергетична та інтернет- нестабільність	Можливість автоматизації замовлень та використання хмарних сервісів для збереження даних.	Втрата прогресивного сегменту аудиторії, що звикла до швидких покупок.
Логістичні розриви та загрози обстрілів	Диверсифікація каналів доставки (поштомати, кур'єрські служби, самовивіз).	Повна зупинка реалізації у разі пошкодження фізичних фірмових магазинів.
Кіберзагрози та витік даних	Впровадження сучасних протоколів безпеки, що підвищує загальний рівень ІТ-стійкості компанії.	Репутаційні втрати та технологічне відставання від конкурентів, що використовують цифрові інструменти.
Міграція та розпорошеність клієнтів	Охоплення споживачів по всій країні та за кордоном без відкриття нових фізичних точок.	Обмеження ринку збуту лише тими локаціями, де фізично присутня мережа.

Джерело: розроблено автором

Глибокий аналіз впровадження електронної комерції у діяльність ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» дозволяє виявити складну взаємодію між критичними ризиками воєнного часу та стратегічними можливостями для зростання. Одним із найбільш відчутних факторів впливу сьогодні є енергетична та інтернет-нестабільність, що створює технічні перешкоди для стабільної роботи онлайн-платформ. Проте цей виклик водночас відкриває перспективи для технологічної модернізації через автоматизацію замовлень та перехід на хмарні сервіси, що гарантує надійне збереження даних. Нехтування цим напрямом може призвести до незворотної втрати найбільш прогресивного сегменту аудиторії, який орієнтований на швидкі цифрові рішення та зручність дистанційних покупок.

Наступним суттєвим бар'єром виступають логістичні розриви та постійні загрози фізичного пошкодження інфраструктури внаслідок обстрілів. У межах електронної комерції цей ризик нівелюється шляхом масштабної диверсифікації каналів доставки, що включає використання мереж поштоматів, залучення незалежних кур'єрських служб та розвиток точок самовивозу. Така стратегія забезпечує гнучкість збутової системи, тоді як ігнорування цифрових каналів дистрибуції створює загрозу повної зупинки реалізації продукції у випадку пошкодження стаціонарних фірмових магазинів або блокування доступу до них.

Проблема кіберзагроз та потенційного витоку персональних даних також потребує особливої уваги в контексті національної безпеки. Розвиток електронної торгівлі змушує підприємство впроваджувати найсучасніші протоколи безпеки, що в результаті підвищує загальний рівень ІТ-стійкості всієї компанії та захищає її цифрові активи. Відмова від розвитку цього вектора загрожує не лише серйозними репутаційними втратами в майбутньому, а й безнадійним технологічним відставанням від конкурентів, які вже активно інтегрують цифрові інструменти у свої бізнес-моделі.

Нарешті, вагомим фактором є масштабна міграція та розпорошеність споживачів як всередині країни, так і за її межами. Електронна комерція виступає унікальним інструментом, що дозволяє охопити клієнтів незалежно від їхньої

локації без необхідності відкриття нових дороговартісних фізичних точок продажу. Якщо менеджмент обмежиться лише традиційним ритейлом, ринок збуту фабрики буде штучно звужений до конкретних географічних зон присутності мережі, що в умовах динамічних демографічних змін є стратегічно небезпечним для стабільності доходів підприємства.

Специфіка кондитерських виробів вимагає особливих підходів до електронної торгівлі. Перспективним напрямом є розвиток моделі D2C (Direct-to-Consumer), що передбачає створення потужної власної екосистеми, куди входить мобільний додаток, інтегрований із програмою лояльності. Важливим вектором є також впровадження підписної моделі (набори солодоців щомісяця) та розвиток кастомізації подарунків, де клієнт може онлайн зібрати індивідуальний набір та додати персоналізоване привітання. Окрему увагу слід приділити омніканальності, коли онлайн-замовлення стає точкою входу, а отримання товару відбувається через широку мережу фірмових магазинів або партнерських точок, забезпечуючи максимальну зручність.

Щоб стратегія електронної комерції була дійсно дієвою, необхідно врахувати низку критичних факторів. По-перше, це швидкість та якість інтерфейсу (UI/UX), оскільки покупець кондитерських виробів часто діє імпульсивно, і будь-яка затримка на сайті призводить до відмови від покупки. По-друге, це бездоганна інтеграція з логістикою, оскільки, свіжість продукції та дотримання температурного режиму при доставці є вирішальними для репутації бренду. По-третє, важливим є використання аналітики великих даних для прогнозування попиту та налаштування таргетованої реклами. Нарешті, етичний аспект та соціальна відповідальність у цифрових комунікаціях під час війни створюють ту необхідну довіру, яка перетворює випадкового відвідувача сайту на лояльного амбасадора бренду.

3.2. Удосконалення маркетингової стратегії та розвиток електронної комерції ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Обґрунтування пріоритетних напрямів удосконалення маркетингової стратегії ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» потребує комплексного переосмислення ринкових позицій підприємства через призму сучасних викликів. Ключовим аналітичним інструментом у цьому процесі виступає SWOT-аналіз, який дозволяє систематизувати внутрішні переваги та вразливості компанії у поєднанні з динамічними можливостями та загрозами зовнішнього середовища. Особлива увага при проведенні даного аналізу приділяється результатам соціологічного опитування споживачів, які чітко вказують на трансформацію купівельних пріоритетів у бік цифровізації та дистанційного обслуговування. Саме такий підхід дає змогу об'єктивно оцінити доцільність масштабування електронної комерції як стратегічної відповіді на потреби ринку та необхідність забезпечення життєстійкості бізнесу в умовах тривалої невизначеності.

Матриця SWOT-аналізу маркетингової стратегії ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» наведена у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Матриця SWOT-аналізу маркетингової стратегії ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Фактори	Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Внутрішнє середовище	Високий рівень впізнаваності бренду та лояльності споживачів. Власна мережа фірмових магазинів із високим рівнем обслуговування. Стабільно висока якість продукції та широкий асортимент.	Недостатній розвиток власних онлайн-каналів прямих продажів (D2C). Висока залежність від фізичного трафіку в роздрібних точках. Складність оперативного корегування асортименту в офлайн-мережі.
Фактори	Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Зовнішнє середовище	Стрімке зростання попиту на дистанційні покупки серед українців. Можливість виходу на нові територіальні ринки без капітальних витрат. Розвиток технологій Big Data для персоналізації пропозицій.	Ризики руйнування фізичної інфраструктури внаслідок бойових дій. Постійна міграція цільової аудиторії всередині країни та за кордон. Зростання логістичних витрат та енергетична нестабільність.

Джерело: розроблено автором

Детальний розгляд внутрішніх сильних сторін ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» свідчить про наявність потужного капіталу бренду та високої лояльності з боку цільової аудиторії. Компанія володіє унікальним досвідом управління власною мережею фірмової торгівлі та гарантує стабільно високу якість продукції, що формує міцний фундамент для масштабування бізнесу. Проте ефективне використання цих переваг у сучасних умовах гальмується через слабкі сторони внутрішнього середовища, серед яких найважливішою є недостатня розвиненість прямих онлайн-каналів взаємодії зі споживачем у форматі D2C. Висока залежність від фізичного трафіку в магазинах створює обмеження для оперативного управління асортиментом та робить збутову систему менш гнучкою порівняно з вимогами цифрової епохи.

Аналіз можливостей зовнішнього середовища вказує на стрімке зростання попиту на дистанційні форми покупок серед українського населення, що відкриває перед фабрикою перспективи виходу на нові територіальні ринки без значних капітальних інвестицій у будівництво нових споруд. Впровадження інноваційних технологій аналізу великих даних у межах оновленого веб-ресурсу дозволить компанії персоналізувати пропозиції та значно підвищити конверсію продажів. Таким чином, модернізація офіційного сайту та перетворення його на повноцінний маркетплейс із розширеним функціоналом є логічним кроком для реалізації наявного ринкового потенціалу.

Необхідність удосконалення сайту стає ще більш очевидною на тлі критичних загроз воєнного часу, таких як ризики руйнування фізичної інфраструктури та постійна міграція клієнтської бази. В умовах енергетичної нестабільності та зростання логістичних витрат цифрова платформа стає найбільш стабільним каналом зв'язку з розпорошеною аудиторією. Розвиток електронної комерції дозволяє мінімізувати негативний вплив втрати стаціонарних об'єктів та забезпечує безперебійний доступ до продукції незалежно від фізичного розташування споживача. Отже, трансформація сайту Рошен із інформаційного ресурсу на потужний інструмент електронної комерції

є стратегічним рішенням, що дозволяє конвертувати сильні сторони бренду у високу життєстійкість та конкурентоспроможність організації.

На сучасному етапі розвитку економіки України кондитерська галузь є однією з найбільш динамічних, експортоорієнтованих та конкурентних сфер харчової промисловості. ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», як ключовий виробничий актив корпорації Roshen, займає лідерські позиції завдяки високій якості продукції, впізнаваності бренду та розвиненій дистриб'юторській мережі. Проте посилення конкурентного тиску з боку міжнародних корпорацій (зокрема Nestlé, Mondelez) та вітчизняних компаній (Конті, АВК, Лукас) вимагає перегляду та адаптації існуючих маркетингових стратегій. Особливого значення в сучасних умовах набуває розвиток цифрових каналів збуту, зокрема власного інтернет-магазину.

Управління маркетинговою діяльністю на підприємстві здійснюється через відповідні підрозділи, проте в умовах нестабільного попиту та інфляційних процесів виникає низка стратегічних ризиків. Для систематизації ризиків та визначення шляхів їх подолання розроблено аналітичну таблицю (Таблиця 3.3).

Таблиця 3.3

Оцінка ризиків маркетингової діяльності та функціонування інтернет-магазину ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Група ризиків	Недоліки та загрози	Шляхи вдосконалення (маркетингові заходи)
Товарна політика	Зниження частки преміальних продуктів в умовах падіння купівельної спроможності.	Розширення лінійки продукції з вищою доданою вартістю (зокрема, еко-солодощі, веганські та безглютенові вироби, крафтові лінійки).
Цінова політика	Жорсткий ціновий тиск з боку компаній «Конті» та «АВК» у середньому ціновому сегменті.	Застосування гнучкої системи знижок, розвиток ко-маркетингу та програм лояльності для B2B-партнерів.
Політика просування	Недостатній рівень взаємодії зі споживачами через цифрові канали в сегменті традиційної продукції.	Впровадження інтегрованих омніканальних кампаній, використання SMM, таргетованої реклами та колаборацій з інфлюенсерами.
Політика розподілу	Концентрація на традиційних каналах збуту та ритейлі; слабка інтеграція інтернет-магазину в загальну екосистему.	Розвиток онлайн-продажів, впровадження унікальних онлайн-наборів (ексклюзиви) та персоналізованої упаковки в інтернет-магазині.

Джерело: розроблено автором

Товарна політика є основою маркетингової стратегії підприємства. У сучасних умовах для ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» критично важливою є диверсифікація асортименту. Споживчі переваги в Україні та світі поступово зміщуються в бік здорового способу життя (ЗОЖ). Хоча кондитерські вироби є продукцією імпульсивного попиту, впровадження лінійок без доданого цукру, з натуральними інгредієнтами або з функціональними добавками (наприклад, вітамінами чи рослинними білками) дозволить залучити нову аудиторію та підвищити лояльність до бренду.

Крім того, важливим елементом є редизайн пакування. Використання екологічних матеріалів, які відповідають європейським стандартам сталого розвитку, є не лише даниною трендам, а й вимогою європейських ринків у рамках експортної діяльності. Пакування повинно відображати емоційну цінність продукту, створюючи святковий і водночас сучасний настрій для споживача.

Ціноутворення на продукцію фабрики «Рошен» має враховувати як витрати на виробництво, так і платоспроможність населення. В умовах інфляції та зростання собівартості сировини (особливо какао-бобів та цукру), компанія стикається з дилемою, зокрема, перекладати зростання витрат на споживача чи зменшувати маржинальність.

Для вирішення цієї проблеми пропонується впровадити стратегію «цінового сприйняття». Вона полягає в тому, що ціна формується на основі цінності, яку споживач бачить у бренді, а не лише на основі витрат. Для середнього цінового сегмента доцільно використовувати стратегію «цінового лідера», пропонуючи акційні мультипаки (наприклад, «купи 3, отримай 4») або сімейні формати пакувань, що знижує питому вартість одиниці продукції для покупця і підтримує обсяги продажів.

Комунікаційна стратегія ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» потребує більшої цифровізації. Основний акцент доцільно зробити на таких напрямках:

1. Створення емоційного зв'язку через розповідь про традиції виготовлення солодошів, використання новітніх технологій та контроль якості (відділ брендингу та комунікацій).

2. Розвиток електронної комерції та власної доставки, що дозволить на пряму взаємодіяти зі споживачем, збирати дані про його вподобання та оперативно коригувати асортимент.

3. Створення спільних маркетингових акцій із великими торговельними мережами та кав'ярнями.

Реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити стійкість ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» до конкурентного тиску, оптимізувати маркетингові витрати та забезпечити подальше зростання фінансових результатів.

Акцент на розвитку власного вебсайту та інтернет-магазину зумовлений переходом сучасних споживачів до цифрових каналів взаємодії та необхідністю оптимізації омніканальної стратегії ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен». В умовах жорсткої конкуренції онлайн-платформа виступає не лише додатковим каналом збуту, а й потужним інструментом маркетингових комунікацій. Вона дозволяє на пряму взаємодіяти з кінцевим споживачем, збирати аналітичні дані про його вподобання та надавати ексклюзивний асортимент, який неможливо повноцінно представити на полицях традиційного ритейлу. Крім того, розвиток цифрової комерції сприяє зниженню залежності від посередників, підвищує впізнаваність бренду та підтримує його ім'я як інноваційного лідера на ринку кондитерських виробів.

Розглядаючи діяльність інтернет-магазину (онлайн-платформи) ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», варто виділити низку ключових переваг та недоліків, які впливають на його ефективність (таблиця 3.4).

Для покращення показників інтернет-магазину та нівелювання зазначених недоліків пропонується реалізувати наступні заходи:

1. Пропонувати персоналізовані набори (наприклад, можливість зібрати коробку цукерок на власний вибір) або послугу персоналізованого пакування для подарунків.

2. Запуск системи «click and collect» (замовлення онлайн, самовивіз із фірмового магазину), що дозволить суттєво знизити витрати покупця на доставку.

3. Інтеграція чат-ботів для допомоги у виборі подарунків та оптимізація швидкості завантаження сторінок.

4. Створення емоційного зв'язку через розповідь про традиції виготовлення солодошів, використання новітніх технологій та контроль якості (відділ брендингу та комунікацій).

Таблиця 3.4

Переваги та недоліки

Переваги	Зміст переваги	Недоліки	Зміст недоліків
Прямий контакт зі споживачем	Дозволяє вибудовувати довгострокові відносини та збирати базу даних для аналізу купівельної поведінки.	Висока частка логістичних витрат	Доставка невеликих замовлень (солодошів) може бути економічно не вигідною для споживача порівняно з покупкою в супермаркеті біля дому.
Ексклюзивний асортимент	Можливість продавати подарункові набори та мерч, які рідше представлені в традиційному ритейлі.	Обмежена інтеграція з програмою лояльності	Недостатня персоналізація пропозицій для онлайн-покупців.
Іміджева складова	Підтримка позиціонування бренду як сучасного та технологічного виробника.	Слабка комунікація онлайн-акцій	Недостатній рівень омніканальності між офлайн-магазинами та сайтом.

Джерело: розроблено автором

Реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити стійкість ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» до конкурентного тиску, оптимізувати маркетингові витрати та забезпечити подальше зростання фінансових результатів.

3.3. Прогнозна оцінка ефективності запропонованих заходів щодо вдосконалення маркетингової стратегії ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Реалізація запропонованих заходів, спрямованих на вдосконалення маркетингової діяльності та розвиток цифрових каналів збуту ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», потребує комплексної оцінки очікуваної ефективності. В умовах посилення конкуренції на ринку кондитерських виробів України, розширення інструментарію електронної комерції та оптимізація комунікаційної політики здатні забезпечити підприємству додаткові конкурентні переваги та покращити фінансово-економічні результати.

Прогнозна оцінка ефективності базується на припущенні, що впровадження омніканальної моделі продажів (зокрема, інтеграція інтернет-магазину та системи «click and collect») дозволить знизити логістичні витрати на 15–20% та збільшити частку прямих продажів у загальній структурі доходу. За рахунок впровадження індивідуальних подарункових наборів та розширення лінійки продукції з вищою доданою вартістю очікується зростання середнього чека в онлайн-сегменті на 10–12%.

Для систематизації прогнозованих результатів розроблено аналітичну таблицю 3.5.

Таблиця 3.5

Прогнозна оцінка ефективності впровадження заходів

Напрямок удосконалення	Очікувані якісні зміни	Прогнозований кількісний ефект
1. Розвиток інтернет-магазину	Зниження частки витрат на традиційну дистрибуцію, прямий контакт із кінцевим споживачем.	Зростання обсягів онлайн-продажів на 12–15%, зменшення логістичних витрат на одиницю товару до 18%.
2. Удосконалення товарної політики	Збільшення лояльності споживачів, залучення нової аудиторії за рахунок продукції з високою доданою вартістю.	Збільшення рентабельності продажів на 0,3–0,5 відсоткових пунктів.
3. Оптимізація комунікаційної політики	Підвищення впізнаваності бренду в цифровому середовищі, покращення іміджу.	Скорочення періоду обороту дебіт. заборг. за рахунок швидкої інкасації онлайн-платежів.

Джерело: розроблено автором

Згідно з прогностичними розрахунками, перехід до більш гнучкої цінової політики, заснованої на цінності для споживача, та зниження частки довгострокових зобов'язань дозволять стабілізувати рентабельність активів на рівні 0,30–0,35%, що перевищує кризові показники 2022 року. Очікується, що завдяки прискоренню оборотності оборотних активів та оптимізації управління запасами, коефіцієнт поточної ліквідності наблизиться до нормативних значень.

Таким чином, розроблений комплекс маркетингових заходів є економічно доцільним та стратегічно обґрунтованим. Він дозволить ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» не лише нівелювати загрози з боку конкурентів, а й забезпечити стійке зростання чистого доходу та прибутковості у середньостроковій перспективі.

Прогнозні показники рентабельності в результаті впровадження запропонованих заходів у ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» наведено у таблиці 3.6

Таблиця 3.6

Прогнозні показники рентабельності в результаті впровадження
запропонованих заходів у ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Показник	Значення 2024р. (база)	Прогнозний ефект (заходи)	Прогнозне значення	Відхилення (+/-)
Чистий дохід, тис. грн	1 467 450	+12% (ріст онлайн-продажів)	1 643 544	+176 094
Собівартість, тис. грн	1 330 009	-5% (оптимізація логістики)	1 263 508	-66 501
Чистий прибуток, тис. грн	6 979	Оптимізація витрат та ріст маржі	14 792	+7 813
Рентабельність продажів, %	0,48%	+0,42 (маркетинг та товар)	0,90%	+0,42
Рентабельність витрат, %	0,52%	Ефект економії витрат	1,17%	+0,65
Рентабельність активів, %	0,21%	Прискорення оборотності	0,45%	+0,24
Рентабельність власний капіталу, %	0,29%	Ріст чистого прибутку	0,61%	+0,32

Джерело: розроблено автором

Прогнозна оцінка результативності запропонованих заходів свідчить про суттєвий потенціал зростання основних фінансових показників ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен». Очікується, що завдяки розвитку інтернет-

магазину та активації онлайн-продажів чистий дохід підприємства зросте на 12%, що в абсолютному вимірі становить 176094 тис. грн, досягнувши прогнозного значення 1643544 тис. грн. Одночасно з ростом доходів прогнозується оптимізація логістичних процесів, що дозволить скоротити собівартість реалізованої продукції на 5% (або на 66501 тис. грн) — до рівня 1 263508 тис. грн.

Синергетичний ефект від збільшення маржинальності продукції та економії на операційних витратах призведе до значного зростання чистого прибутку. За прогнозними розрахунками, цей показник збільшиться на 7813 тис. грн і становитиме 14792 тис. грн, що більш ніж удвічі перевищує базовий рівень 2024 року. Така динаміка забезпечить якісне покращення всіх показників рентабельності, підтверджуючи економічну доцільність впровадження маркетингових та товарних інновацій.

Зокрема, рентабельність продажів зросте на 0,42 відсоткових пункти та досягне 0,90%, що свідчить про підвищення прибутковості кожної гривні виручки. Рентабельність витрат продемонструє найбільш стрімке зростання — на 0,65 до рівня 1,17%, завдяки ефективному управлінню витратами та реалізації стратегії e-commerce. Показники рентабельності активів та власного капіталу також продемонструють позитивну динаміку, склавши 0,45% та 0,61% відповідно, що підтверджує загальне підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу фабрики.

Висновки до розділу 3. У третьому розділі було розроблено та науково обґрунтовано комплекс маркетингових заходів, спрямованих на зміцнення ринкових позицій ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» через інтенсивний розвиток електронної комерції. Теоретичне дослідження підтвердило, що в умовах воєнного стану та високої мобільності споживачів цифрові канали збуту трансформуються з допоміжного інструменту на фундамент життєстійкості бізнесу. Проведений SWOT-аналіз дозволив ідентифікувати ключовий стратегічний розрив між високою лояльністю до

бренду та недостатньою розвиненістю власних онлайн-продажів, що стало підґрунтям для пропозиції щодо модернізації офіційного вебсайту та його трансформації у повноцінну екосистему прямих продажів (D2C).

Запропоновані заходи з удосконалення маркетингової стратегії охоплюють впровадження моделі «click and collect», кастомізацію подарункових наборів та розвиток омніканальних комунікацій, що дозволяє нівелювати логістичні ризики та персоналізувати взаємодію з клієнтами. Особливу увагу приділено товарній політиці, зокрема розширенню асортименту продукції з високою доданою вартістю та екологічним пакуванням, що відповідає глобальним трендам сталого розвитку. Реалізація цих ініціатив покликана не лише підвищити рівень сервісу, а й сформувати стійку цифрову платформу, здатну функціонувати в умовах енергетичної та інфраструктурної нестабільності.

Прогнозна оцінка ефективності запропонованих заходів продемонструвала їх високу економічну доцільність та здатність суттєво покращити фінансовий стан підприємства. За розрахунками, розвиток e-commerce забезпечить зростання чистого доходу на 12%, що в поєднанні з оптимізацією логістичних витрат призведе до збільшення чистого прибутку більш ніж удвічі порівняно з базовим періодом. Позитивна динаміка показників рентабельності продажів, активів та власного капіталу підтверджує, що обраний вектор на цифровізацію маркетингової діяльності є стратегічно вірним кроком, який гарантує сталий розвиток ПрАТ «Рошен» у довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження теоретичних аспектів та практичних засад формування маркетингової стратегії ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» було сформульовано низку висновків, що підтверджують складність та багатогранність процесу управління організацією в умовах сучасної нестабільності. На першому етапі роботи було з'ясовано, що маркетингова стратегія є не просто інструментом стимулювання збуту, а фундаментальною програмою розвитку, яка визначає вектори адаптації підприємства до мінливого зовнішнього середовища. Теоретичний базис дослідження довів, що інтеграція цифрових інструментів у класичні маркетингові моделі є об'єктивною необхідністю для збереження конкурентоспроможності в умовах глобальної діджиталізації та зміни споживчих паттернів.

Аналітичне дослідження діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» продемонструвало, що підприємство зберігає статус галузевого лідера завдяки високій впізнаваності бренду та розгалуженій мережі фірмової торгівлі. Водночас аналіз фінансово-економічних показників виявив певну вразливість бізнес-моделі перед макроекономічними викликами воєнного часу. Було встановлено, що традиційна орієнтація на офлайн-ритейл у сучасних реаліях створює додаткові ризики, пов'язані з міграцією населення та можливою втратою фізичного доступу до торгових точок. Це підтвердило гіпотезу про необхідність трансформації маркетингової активності в бік посилення онлайн-присутності та розвитку прямих каналів взаємодії з кінцевим споживачем.

У межах розробки рекомендацій було обґрунтовано пріоритетність розвитку електронної комерції як стратегічного орієнтира цифровізації маркетингової діяльності. Впровадження моделі прямого продажу дозволяє підприємству не лише підвищити маржинальність продукції за рахунок усунення посередників, а й сформувати унікальний масив даних для персоналізації споживчих пропозицій. Результати проведеного SWOT-аналізу чітко вказали на

те, що модернізація офіційного сайту та його перетворення на потужну торгову платформу є найбільш ефективним способом нівелювання загроз воєнного стану. Така трансформація дозволяє забезпечити безперебійність продажів незалежно від стану фізичної інфраструктури та оперативно реагувати на зміни в попиті.

Важливим аспектом запропонованих змін є впровадження інноваційних сервісів, таких як система самовивозу онлайн-замовлень із фірмових магазинів та можливість створення персоналізованих подарункових наборів через цифровий інтерфейс. Ці заходи спрямовані на підвищення емоційної залученості клієнта та створення додаткової цінності продукту, що є критично важливим для кондитерської галузі. Крім того, товарна політика має бути адаптована до нових трендів здорового способу життя, що передбачає запуск лінійок продукції з натуральними інгредієнтами та екологічним пакуванням, що відповідає європейським стандартам сталого розвитку.

Прогнозна оцінка ефективності запропонованих заходів підтвердила їхню високу економічну спроможність та здатність значно покращити фінансовий результат компанії. Розрахунки засвідчили, що розвиток власної екосистеми електронної комерції дозволить збільшити чистий дохід на дванадцять відсотків при одночасному скороченні логістичних витрат. Очікуване зростання чистого прибутку більш ніж удвічі свідчить про те, що інвестиції у цифрову трансформацію маркетингу є виправданими та стратегічно необхідними. Покращення показників рентабельності продажів та активів свідчить про якісне підвищення загальної ефективності управління ресурсами підприємства.

На завершення варто зазначити, що успішна реалізація розробленої стратегії вимагає інтегрованого підходу та постійного моніторингу результативності впроваджених інновацій. Поєднання традиційної якості продукції «Рошен» із сучасними можливостями цифрового маркетингу створить потужний синергетичний ефект, який гарантуватиме стійке лідерство підприємства на внутрішньому та міжнародному ринках. Отримані в ході дипломного проектування результати мають практичне значення та можуть бути використані

менеджментом компанії для вдосконалення системи маркетингового управління в умовах динамічних ринкових трансформацій. Таким чином, мета роботи досягнута, а поставлені завдання виконані в повному обсязі, що дає підстави стверджувати про готовність підприємства до якісного переходу на новий рівень цифрової взаємодії зі споживачем.

Список використаних джерел

1. Баула О., Лютак О., Федішин В. Розвиток електронної комерції та її вплив на вітчизняне та міжнародне бізнес-середовище. Економічний простір. 2024. № (191). С. 285–289. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-47>
2. Богданов В. В. Етапи формування маркетингової стратегії ІТ-підприємств. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-56>
3. Возненко А. Розробка та імплементація маркетингової стратегії підприємства на зовнішньому ринку. Інвестиції: практика та досвід. 2020. № 15-16.
4. Гудзь Ю., Джерелюк Ю., Кравчик Ю. Етапи формування маркетингової стратегії підприємства. Innovation and Sustainability. 2023. № 1. С. 197-203.
5. Дудар В. Управління маркетингом: електронний навч. посібник. Тернопіль: Західноукраїнський національний університет, 2022. 85 с.
6. Дьяченко О. В. Тенденції розвитку електронної комерції в Україні в умовах війни. International scientific journal «Internauka». 2024. №12 (92). С.207-212. DOI: 10.25313/2520-2294-2024-12-10577
7. Заяць О., Капко Я. Сучасні тенденції розвитку електронної комерції. Економіка та суспільство. 2023. № 55. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-65>
8. Коломієць Г. М., Москаленко М. О. Виклики зміцнення довіри в галузі е-комерції. Бізнес Інформ. 2024. № 8. С. 224–230. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-8-224-230>.
9. Корнієнко Т. О. Маркетингові стратегії у формуванні конкурентних переваг підприємств в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2023. № 49. DO : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-65>
10. Котлер Ф. Основи маркетингу / Ф. Котлер, Г. Армстронг. – 5-те вид. – Київ : Діалектика, 2020. – 880 с.

11. Лесько Н. В., Кіра С. О. Особливості розвитку ринку електронної комерції в Україні. Юридичний науковий електронний журнал. 2025. №9. С. 241–243. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2024-9/55>
12. Лялюк А., Сак Т., Милько І., Чабан А. Товарна політика підприємства як об'єкт маркетингового аналізу і планування. Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки. 2024. №3(39). с.134-141. DOI: <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2024-03-134-141>, <https://evnuir.vnu.edu.ua/handle/123456789/25235>
13. Маркетинг під час кризи: різати чи ні. URL: <https://laba.ua/blog/3072-marketing-v-krizis-rezat-ili-net>
14. Маркетинг у воєнний та післявоєнний час. URL: <https://iib.com.ua/ru/novosti-mib/item/5884-marketing-u-voenniy-ta-pislyavoenniy-chas.html>
15. Маркетинговий менеджмент: навч. посібник / О. С. Борисенко, А. В. Шевченко, Ю. В. Фісун, О. М. Крапко. К.: НАУ, 2022. 204 с.
16. Милько І.П. Менеджмент бізнесу: конспект лекцій. Луцьк: Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2022. 76 с. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/handle/123456789/21142>
17. Новікова О. В. Особливості функціонування онлайн-комерції під час війни: виклики та адаптаційні стратегії. Економіка та суспільство. 2025. № 75. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-37>
18. Офіційний сайт ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен». URL: <https://www.roshen.com/ua/ua/pro-roshen/fabryky-i-zavody/prat-kyivs-ka-kondyters-ka-fabryka-roshen>
19. Пачева Н. О., Лутай Л. А. Стратегічний маркетинг у воєнний та післявоєнний час. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 52. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-24>
20. Перезовова І. В. Формування маркетингової стратегії через адаптивний підхід як елемент системи стратегічного управління. Агросвіт. 2025. №10. С.9-16. DOI: 10.32702/2306-6792.2025.10.9

21. Подзігун С.М., Пачева Н.О. SMM і маркетинг під час війни. Економічні горизонти 2022. № 4(22). С. 25–33. DOI: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.4\(22\).2022.267016](https://doi.org/10.31499/2616-5236.4(22).2022.267016)
22. Пронько Л. М., Токар К. С. Маркетингова стратегія у формуванні конкурентоспроможності підприємства. Ефективна економіка. 2022. № 4.
23. Родіонов С. О. Інтернет-маркетинг в Україні: сучасні тренди та інструменти [Електронний ресурс] / С. О. Родіонов // Журнал стратегічних економічних досліджень. – 2022. – № 3 (8). – С. 110–118. – Режим доступу : <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/28126>.
24. Ромат Є. В. Маркетингові комунікації : підручник / Є. В. Ромат. – Київ : Київ. нац. унів-т імені Тараса Шевченка ; Студцентр, 2022. – 354 с.
25. Рубаненко І. М., Шепель І. В. Електронна комерція в ЄС та Україні: тренди, виклики та перспективи. Трансформаційна економіка. 2025. №1 (10). С. 84–89. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2025-10-13>
26. Соха А. Як розвивається електронна комерція в Україні. URL: <https://sprava.prom.ua/yak-rozvyvayetsya-elektronna-komercziya-v-ukrayini/>
27. Сучасний маркетинг у цифровому просторі [Електронний ресурс] : монографія / Н. М. Лисиця, Г. О. Холодний, М. І. Ус та ін. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2023. – 205 с. – Режим доступу : <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/30598>.
28. Шаранов Р. Механізм антикризового управління підприємства та його архітектура. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Сер.: «Економічні науки». №1 (107). С. 37–41. DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2023-1-5>
29. Шведа Н. М., Краузе О. І. Електронна комерція: сучасний стан та стратегії розвитку. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки». 2024. № 2. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-2-9639>.
30. Шевченко Т. М., Шевченко О. А. Маркетингова стратегія підприємства: формування та розвиток в умовах ринкових відносин національної економіки. Ефективна економіка. 2020. № 12.

31. Шимкович В. 35 ключових показників і трендів ринку інтернет- продажів у 2024 році. URL: <https://sprava.prom.ua/35-trendiv-2024/>
32. Шишпанова Н. О., Голіней В. Я. Формування маркетингової стратегії підприємства в умовах війни. Інвестиції: практика та досвід. 2024. №12. С. 167-171. DOI: 10.32702/2306-6814.2024.12.167
33. Шульга А.О. Напрями удосконалення системи стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності підприємства. Підприємництво та інновації. 2022. № 25. С. 110–113. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/25.18>
34. Як український eCommerce пережив 2023. URL: <https://www.promodo.ua/yak-ukrayinskiy-ecommerce-pereziv-2023#Zmini-kliuchovikh-pokaznikov-v-eCommerce>
35. Kilani Y. M. SMART Business Role in Supporting Marketing Strategies among Telecommunication Organizations in Jordan. Turkish Journal of Computer and Mathematics Education (TURCOMAT). 2021. Т. 12, № 6. – С. 4568-4582.
36. Kotler P., Keller K., Chernev A. Marketing Management (16th Ed.). Pearson, 2021. 16.
37. Sak, T., Lialiuk, A., Mylko, I., & Savchuk, Y. Brand value on the ukrainian dairy market: innovative assessment methodology and development of marketing strategies. ECONOMICS - INNOVATIVE AND ECONOMICS RESEARCH JOURNAL. 2024. №12(3). URL: <https://doi.org/10.2478/eoik-2024-0043>

Додаток А

Баланс ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

за 2021-2024 рр., тис. грн

Показник	31.12.2021	31.12.2022	31.12.2023	31.12.2024
Основні засоби	2 167 436	2 119 246	2 164 780	2 361 445
Інвестиційна нерухомість	784 823	772 755	772 127	766 336
Інші необоротні активи	2118	5461	8215	81 172
Усього необоротні активи	2 954 377	2 897 462	2 945 122	3 208 953
Запаси	17 815	25 753	26 052	27 689
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	147 231	179 870	172 654	178 878
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	2 716	5 405	4 116	19 613
з бюджетом	41 390	1 722	14 755	10 912
Інша поточна дебіторська заборгованість	599	542		
Гроші та їх еквіваленти	454	325	107	88
Інші оборотні активи	1 765	3 459	2 320	605
Усього оборотні активи	211 970	217 076	220 004	237 785
РАЗОМ АКТИВИ	3 166 347	3 114 538	3 165 126	3 446 738
Зареєстрований (пайовий) капітал	1 505 833	1 505 833	2 005 833	2 005 833
Резервний капітал	6025	7314	7314	7883
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	406594	404321	416 015	422 426
Усього власний капітал	1 918 452	1 917 468	2 429 162	2 436 142
Відстрочені податкові зобов'язання	18594	14746	9 888	7 490
Інші довгострокові зобов'язання	12343	13181		
Усього довгострокові зобов'язання	30937	27927	9888	7490
Поточна кредиторська заборгованість за:				
довгостроковими зобов'язаннями	25580		56 168	29 055
товари, роботи, послуги	491 696	460245	110 068	340 362
розрахунками з бюджетом	7281	17774	25828	14 887
розрахунками зі страхування	7355	7722	10 292	9 122
розрахунками з оплати праці	26723	28342	37 859	32 547
за одержаними авансами	2266	1402	860	1 133
Поточні забезпечення	18280	14610	21 564	29 208
Інші поточні зобов'язання	637 777	639 048	463 437	546 792
Усього короткострокові зобов'язання	1216958	1169143	726076	1003106
РАЗОМ ПАСИВИ	3 166 347	3 114 538	3 165 126	3 446 738

Додаток Б

Звіт про фінансові результати ПрАТ «Київська кондитерська фабрика
«Рошен» за 2021-2024 рр., тис. грн

Показник	2021	2022	2023	2024
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	979 286	903195	1272251	1 467 450
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	863 265	775911	1111465	1 330 009
Валовий: прибуток	116 021	127 284	160 786	137 441
Інші операційні доходи	5 572	924	6012	8 453
Адміністративні витрати	60 082	57231	73329	80 361
Витрати на збут	7 984	7231	11677	8 421
Інші операційні витрати	37 238	60084	74638	81 138
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	16 289	3 662	7 154	-24 026
Дохід від участі в капіталі	24 500			
Інші фінансові доходи	49 393	62678	163 082	108 234
Інші доходи	490			
Фінансові витрати	60 389	67324	156 443	75 784
Фінансовий результат до оподаткування	30 283	-984	13 793	8 424
Витрати з податку на прибуток	4 504		2406	1445
Чистий фінансовий результат	25 779	-984	11 387	6 979

Анкета дослідження споживчої поведінки та оцінки комплексу маркетингу ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Шановний споживачу! Запрошуємо Вас взяти участь в анонімному опитуванні, метою якого є вивчення споживчих уподобань на ринку кондитерських виробів та оцінка ефективності маркетингової стратегії ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

Опитування є повністю анонімним, а всі отримані результати будуть використані виключно в узагальненому вигляді для наукових цілей.

БЛОК 1. СПОЖИВЧА ПОВЕДІНКА ТА ЧАСТОТА ПРИДБАННЯ ПРОДУКЦІЇ

1. Як часто ви купуєте продукцію ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»? (оберіть один варіант відповіді):

- А) Кілька разів на тиждень
- Б) Раз на тиждень
- В) Раз на місяць
- Г) Рідше
- Д) Не купую

2. Які категорії продукції ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» ви купуєте найчастіше? (оберіть ДО 3-х варіантів відповідей):

- А) Шоколад та шоколадні плитки
- Б) Шоколадні цукерки (у коробках або вагові)
- В) Карамель, желейні та жувальні цукерки
- Г) Печиво, вафлі та крекери
- Д) Торти, тістечка та рулети
- Е) Інше

БЛОК 2. ОЦІНКА ЕЛЕМЕНТІВ КОМПЛЕКСУ МАРКЕТИНГУ (4Р)

Будь ласка, оцініть ступінь Вашої згоди з наведеними твердженнями за 5-бальною шкалою, де:

- 1 — повністю не згоден;
- 2 — скоріше не згоден;
- 3 — нейтрально (важко відповісти);
- 4 — скоріше згоден;
- 5 — повністю згоден.

Твердження	Оцінка ступеня згоди				
	1	2	3	4	5
Товарна політика					
Якість продукції відповідає моїм очікуванням	0	2	11	35	125
Асортимент є достатнім і різноманітним	1	4	19	48	101
Пакування зручне та має привабливий вигляд	0	3	22	56	92
Цінова політика					
Ціна відповідає якості продукції	3	16	62	59	33
Акції та знижки є привабливими	1	8	49	72	43
Збутова політика					
Мені зручно купувати продукцію у фірмових магазинах «Roshen»	1	2	14	43	113
Продукція завжди є в наявності у супермаркетах біля мого дому	0	3	18	61	91
Комунікаційна політика					
Реклама бренду є яскравою та емоційною	0	5	26	65	77
Соціальні ініціативи компанії викликають у мене довіру	1	7	31	71	63

БЛОК 3. ВИЗНАЧЕННЯ ІНДЕКСУ СПОЖИВЧОЇ ЛОЯЛЬНОСТІ (NPS)

1. З якою ймовірністю ви порекомендуєте продукцію ТМ «Рошен» своїм друзям, колегам або знайомим? *(Будь ласка, оцініть за шкалою від 0 до 10, де 0 означає «ні в якому разі не порекомендую», а 10 — «обов'язково порекомендую»)*

[illegible]