

ОЦІНКА СТРАТЕГІЧНИХ НАПРЯМКІВ РОЗВИТКУ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА КИЇВСЬКОЇ КОНДИТЕРСЬКОЇ ФАБРИКИ «ROSHEN» В КОНТЕКСТІ ЗАГАЛЬНОЇ ДІАГНОСТИКИ БІЗНЕС-МОДЕЛІ КОРПОРАЦІЇ

Вінницький національний технічний університет

Анотація

У статті досліджено стратегічні напрями розвитку маркетингової діяльності підприємства Київської кондитерської фабрики «ROSHEN» у контексті загальної діагностики бізнес-моделі корпорації. Розкрито теоретичні засади маркетингової діяльності на основі узагальнення наукових підходів як системи управлінських рішень і практичних дій, спрямованих на формування конкурентних переваг і довгострокових взаємовідносин зі споживачами. Проведено діагностику бізнес-моделі корпорації «ROSHEN», в межах якої виявлено домінування масово-орієнтованої моделі з акцентом на цінову конкуренцію, широке асортиментне покриття та промоційне стимулювання попиту. Встановлено наявність структурних обмежень, зокрема недостатню сегментацію споживачів, промо-залежність попиту, обмежений розвиток інноваційного потенціалу та слабку диференціацію брендової архітектури. Обґрунтовано необхідність стратегічної трансформації бізнес-моделі шляхом переходу до більш диференційованої бренд-архітектури, посилення інноваційної складової, розвитку преміальних сегментів та зменшення залежності від цінових механізмів стимулювання. Запропоновано розгляд переходу до endorsed brand architecture як перспективного напрямку розвитку корпорації.

Ключові слова: маркетингова діяльність, бізнес-модель, бренд-архітектура, маркетинг-мікс, ROSHEN, стратегічний аналіз, кондитерська промисловість.

Abstract.

The article examines the strategic directions for the development of marketing activities of the Kyiv confectionery factory “ROSHEN” within the context of an overall diagnosis of the corporation’s business model. The theoretical foundations of marketing activities are revealed based on a synthesis of scholarly approaches, defining marketing as a system of managerial decisions and practical actions aimed at building competitive advantages and long-term relationships with consumers.

A diagnosis of the business model of the “ROSHEN” corporation is conducted, within which a mass-oriented model is identified, characterized by a focus on price competition, a wide product assortment coverage, and active use of promotional demand stimulation. Structural limitations are identified, including insufficient customer segmentation, promotion-dependent demand, limited development of innovative potential, and weak differentiation of brand architecture.

The necessity of a strategic transformation of the business model is substantiated through a shift toward a more differentiated brand architecture, strengthening the innovation component, developing premium segments, and reducing dependence on price-based competitive mechanisms. The transition to an endorsed brand architecture is proposed as a promising direction for the corporation’s development.

Keywords: marketing activity, business model, brand architecture, marketing mix, ROSHEN, strategic analysis, confectionery industry.

Загальноприйнятим є визначення Американської маркетингової асоціації (АМА), маркетинг — це «діяльність, набір інститутів та процесів для створення, комунікування, доставки та обміну пропозиціями, що мають цінність для покупців, клієнтів, партнерів і суспільства в цілому». Узагальнення наукових трактувань до поняття «маркетингова діяльність» свідчить про те, що незважаючи на різноманіття формулювань, у більшості визначень присутні три інваріантні складові: 1) орієнтація на задоволення потреб цільових сегментів ринку; 2) забезпечення конкурентних переваг підприємства; 3) досягнення фінансових та стратегічних цілей організації. Авторське узагальнення дає підстави запропонувати таке визначення: маркетингова діяльність підприємства — це системна сукупність управлінських рішень та практичних дій, спрямованих на дослідження ринку, формування

конкурентоспроможного комплексу маркетингу і побудову тривалих відносин із цільовими клієнтами з метою досягнення стратегічних цілей підприємства в умовах конкретного ринкового середовища.

Центральним операційним інструментом маркетингу залишається концепція маркетинг-міксу, а саме класична модель 4P, запропонована Дж. Маккарті (1960) та популяризована Ф. Котлером, отримала суттєвого розширення до моделі 7P завдяки Б. Бумсу та М. Бітнер (1981).

Отже, за результатами дослідження визначено, що як системоутворюючими блоками маркетингової діяльності є: комплексні функції маркетингу: аналітична, виробнича (інноваційно-товарну), збутова та управлінсько-контрольна; маркетинговий комплекс підприємства; операційний інструментарій (маркетинг-мікс). Маркетингова діяльність підприємства реалізується через синергію трьох взаємопов'язаних політик: товарної, цінової та комунікаційної [1].

Всього у світі приблизно 2500 виробників солодошів. Українська компанія Roshen потрапила до списку 17 найбільших кондитерських компаній світу за даними Global Growth Insights, зайнявши 13-тє місце з доходом 1,5 млрд доларів і середньорічним темпом зростання 4%. Top-100 за 2023 рік корпорація посіла 23-тє місце із обсягом продажів близько 800 млн дол. США. Громадське об'єднання Brand Ukraine у 2024 року провело дослідження впізнаваності українських брендів. Запитували місцевих жителів у Польщі, США, Туреччині, Іспанії, Німеччині, Великій Британії та Франції. Загалом було опитано 2 800 осіб, по 400 з кожної країни. Так, лідером серед українських брендів по впізнаваності за кордоном стала кондитерська корпорація **Roshen**.

Ukrainian Business Award оприлюднив рейтинг топ-10 виробників солодошів України 2026 року. Перше місце із значним відривом здобув ROSHEN — компанія набрала 28,27 балів, що становить 100% від максимально можливого результату. ROSHEN домінує за більшістю ключових показників. Компанія має найбільшу мережу фірмових магазинів — 118 точок, найширший асортимент — 328 SKU у 17 категоріях продукції, найвищу пошукову впізнаваність — понад 276 тисяч запитів на місяць. Також у компанії найбільший онлайн-трафік: понад 215 тисяч відвідувань сайту за квартал. За репутаційним показником компанія також лідирує з результатом 28,35 [2-6].

Аналіз бізнес-моделі корпорації ROSHEN [7, 8] свідчить про наявність суттєвих суперечностей між поточними результатами діяльності підприємства та його довгостроковими стратегічними перспективами. Попри збереження провідних позицій на ринку кондитерських виробів та значні масштаби виробництва, існуюча модель розвитку характеризується переважанням екстенсивних механізмів зростання, орієнтованих на збільшення обсягів реалізації, розширення асортиментного портфеля та підтримання цінової конкурентоспроможності. Поточна бізнес-модель підприємства тяжіє до формату масового виробника, для якого характерними є широкий асортимент продукції, орієнтація на масового споживача та активне використання цінових інструментів стимулювання попиту. Такий підхід забезпечує стабільність реалізації продукції у короткостроковому періоді, проте обмежує можливості формування стійких конкурентних переваг на основі бренду, інновацій та унікальної споживчої цінності. Відсутність чітко вираженого преміального сегмента та недостатня диференціація пропозиції призводять до того, що основним фактором вибору продукції для значної частини споживачів залишається ціна.

Дослідження ключових елементів бізнес-моделі дозволяє зробити висновок про недостатній рівень сегментації цільової аудиторії. Основна увага зосереджується на традиційних групах споживачів, тоді як представники молодших поколінь не розглядаються як самостійний стратегічний сегмент. У сучасних умовах це створює ризик поступового скорочення потенційної клієнтської бази, оскільки зміни споживчих цінностей та поведінкових моделей вимагають від виробників формування нових форматів взаємодії зі споживачами та створення актуальних брендів концепцій. Важливою особливістю функціонування компанії є висока залежність від промоційних механізмів стимулювання збуту. Система маркетингових комунікацій значною мірою базується на використанні акцій, знижок та спеціальних цінових пропозицій. Незважаючи на їхню ефективність у забезпеченні короткострокового збільшення обсягів продажів, надмірна концентрація на ціновому стимулюванні поступово формує у споживачів орієнтацію на придбання продукції виключно в періоди проведення акцій. У результаті відбувається зниження сприйнятої цінності бренду, посилення цінової чутливості покупців та ускладнюється реалізація стратегій преміалізації продукції.

Окремою проблемою є недостатній рівень інвестицій у розвиток інноваційного потенціалу та нематеріальних активів. У структурі ключових ресурсів домінують виробничі потужності та сформована система дистрибуції, тоді як дослідницько-інноваційна діяльність не розглядається як стратегічний фактор забезпечення конкурентоспроможності. За відсутності системного розвитку

нових продуктів та інвестицій у формування бренд-капіталу підприємство ризикує втратити здатність адаптуватися до змін ринкового середовища та нових споживчих запитів.

Суттєвою характеристикою сучасного етапу розвитку є орієнтація на горизонтальне масштабування діяльності. Зростання забезпечується шляхом відкриття нових торговельних точок, розширення географії продажів та збільшення кількості товарних позицій у межах наявних категорій. Однак такий підхід не супроводжується пропорційним зростанням споживчої цінності продукції та часто призводить до внутрішньої конкуренції між окремими каналами збуту й продуктовими позиціями. Внаслідок цього збільшуються витрати на логістику, управління асортиментом та утримання інфраструктури без формування нових джерел довгострокового прибутку.

Значна частина конкурентних переваг компанії ґрунтується на історично сформованій впізнаваності продукції та використанні культурних асоціацій, що сформувалися у попередні періоди розвитку ринку. Водночас відсутність достатньої уваги до створення нових емоційних та ціннісних зв'язків зі споживачами обмежує можливості бренду щодо залучення нових поколінь покупців. У довгостроковій перспективі така ситуація може призвести до поступового зниження актуальності бренду через демографічні зміни та трансформацію споживчих пріоритетів.

Отже, існуюча бізнес-модель характеризується достатньою ефективністю у забезпеченні поточних фінансових результатів, однак містить низку структурних обмежень, які стримують можливості довгострокового розвитку. Для забезпечення стійкої конкурентоспроможності необхідною є трансформація підходів до формування ціннісної пропозиції, посилення інноваційної складової діяльності, розвиток бренд-архітектури та поступовий перехід від цінової конкуренції до конкуренції на основі унікальної споживчої цінності.

Архітектура бренду є одним із ключових елементів стратегічного управління компанією, оскільки визначає структуру взаємозв'язків між корпоративним брендом та окремими продуктовими напрямками, впливає на ефективність маркетингових комунікацій і формування довгострокового брендового капіталу. Аналіз архітектури бренду ROSHEN свідчить про домінування монолітної моделі (Branded House), у межах якої корпоративний бренд виступає основним носієм цінності та поширюється на весь продуктивний портфель підприємства. Незалежно від товарної категорії, продукція реалізується під єдиною торговою маркою, що забезпечує високий рівень впізнаваності та довіри споживачів до бренду.

Разом із тим така модель характеризується низкою стратегічних обмежень. Більшість продуктивних лінійок компанії фактично не виконують функції самостійних суббрендів, оскільки не мають власного позиціонування, унікальної системи асоціацій та окремого брендового капіталу. Їх роль переважно зводиться до ідентифікації конкретної товарної категорії або різновиду продукції. Відсутність автономних суббрендів призводить до надмірної концентрації цінності в межах корпоративного бренду, що ускладнює роботу з різними споживчими сегментами та обмежує можливості створення спеціалізованих ринкових пропозицій.

Важливою особливістю брендового портфеля компанії є значна залежність від історично сформованих споживчих асоціацій. Вагома частка реалізації забезпечується продукцією, створеною на основі добре відомих рецептур минулих періодів, які мають високий рівень впізнаваності серед споживачів. Така практика дозволяє ефективно використовувати накопичений рівень довіри та прихильності покупців, однак водночас стримує формування нових бренд-активів. У результаті джерелом конкурентної переваги стає не стільки унікальність сучасного бренду, скільки використання сформованої культурної пам'яті споживачів.

Суттєвою проблемою залишається недостатній рівень диференціації продуктивного портфеля. За відсутності окремих брендів із чітко визначеними ціннісними пропозиціями компанія втрачає можливість ефективно охоплювати різні сегменти ринку, формувати преміальні продуктивні напрями та розробляти спеціалізовані рішення для окремих категорій клієнтів. Особливо актуальною є проблема слабого преміального позиціонування, оскільки існуюча архітектура бренду не забезпечує достатніх підстав для формування вищої сприйнятої цінності продукції та реалізації стратегій преміалізації.

Додатковим обмеженням виступає недостатній розвиток B2B-напрямку. Концентрація на масовому споживчому ринку не супроводжується формуванням окремих бренд-рішень для корпоративних клієнтів, партнерських програм або професійного сегмента. У сучасних умовах це зменшує можливості диверсифікації джерел доходів та підвищення стійкості бізнесу до змін споживчого попиту.

З огляду на виявлені особливості перспективним напрямом розвитку може стати трансформація існуючої монолітної архітектури в підтримувану архітектуру брендів (Endorsed Brand Architecture). У межах такої моделі корпоративний бренд Roshen зберігатиме функцію гаранта якості та репутаційної підтримки, водночас окремі продуктові напрями отримують власну ідентичність, позиціонування та маркетингові стратегії. Це створить умови для формування самостійного брендового капіталу окремих продуктових лінійок, підвищення ефективності сегментації ринку та посилення конкурентних переваг компанії в різних цінових і споживчих сегментах.

Ідентифіковано загрози для корпорації, зокрема: демографічна ерозія ядрової ЦА; руйнування ностальгічного культурного коду; тренд healthy snacking у молоді та дітей; цінова пастка (промо-залежність споживача) постійні акції; відсутність диференційованої бренд-архітектури; SKU-інфляція без зростання категорій; обмежений стеля діаспорного експорту; Відсутність R&D та власних продуктових хітів; нерелевантність для покоління Z та Alpha. І т.д. Отже, цей діагностичний аналіз є відправною точкою для формування стратегічних пропозицій щодо трансформації бренд-архітектури та продуктового портфеля корпорації «Рошен».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Kotler, P., Keller, K. L. Marketing Management. – 15th ed. – Harlow: Pearson Education Limited, 2016. – 832 p.
2. Brand Ukraine. Офіційні дослідження впізнаваності брендів. URL: <https://brandukraine.org.ua>
3. Ukrainian Business Award. Рейтинги українських компаній. URL: <https://uba.ua>
4. Global Growth Insights. Global confectionery industry ranking report. URL: <https://globalgrowthinsights.com>
5. Candy Industry. Global confectionery market analysis. URL: <https://www.candyindustry.com>
6. Statista. Confectionery market statistics and FMCG analytics. URL: <https://www.statista.com>
7. ROSHEN Confectionery Corporation : офіційний сайт. URL: <https://www.roshen.com>
8. Roshen (Ukrainian confectionery manufacturing group) // Wikipedia. URL: <https://en.wikipedia.org/wiki/Roshen>

Скупа Яна Миколаївна – студентка факультету менеджменту та інформаційної безпеки. Вінницький національний технічний університет. yanaskupa2018@gmail.com.

Науковий керівник: Філатова Любов Сергіївна — канд. екон. наук, старший викладач кафедри менеджменту, маркетингу та економіки, Вінницький національний технічний університет.

Skupa Yana Mykolayivna – student of the Faculty of Management and Information Security. Vinnytsia National Technical University. yanaskupa2018@gmail.com

Scientific supervisor: Filatova Liubov Serhiivna – PhD in Economics, Senior Lecturer of the Department of Management, Marketing and Economics, Vinnytsia National Technical University.