

3  
4.06.20

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ  
ТЕХНОЛОГІЙ

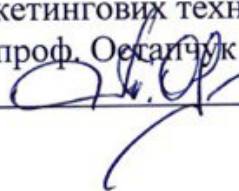
КОРКІШКО Тетяна Ігорівна  
(здобувач вищої освіти групи МО-67)

*Керм.*

## БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

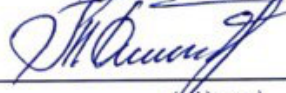
УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА  
(представлена на здобуття освітнього ступеня «бакалавр»  
галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності  
073 «Менеджмент»)

Допущено до захисту  
зав. кафедри менеджменту, бізнесу  
та маркетингових технологій  
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.

  
\_\_\_\_\_

Керівник роботи:  
ст. викл. Біляк Т.О.

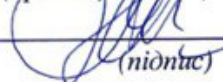
(прізвище та ініціали)

  
\_\_\_\_\_

(підпис)

Рецензент  
к.е.н., доц. Царук І.М.

(прізвище та ініціали)

  
\_\_\_\_\_

(підпис)

Житомир, 2025

## **Анотація**

Коркішко Т.І. Управління маркетинговою політикою підприємства. Рукопис.

Бакалаврська кваліфікаційна робота представлена на здобуття освітнього ступеня «бакалавр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2025.

У бакалаврській кваліфікаційній роботі розглянуто особливості управління маркетинговою політикою та розроблено практичні рекомендації з удосконалення даного процесу в роботі підприємства.

**Ключові слова:** управління, маркетинг, маркетингова політика, комплекс маркетингу, кондитерська галузь.

## **Abstract**

Korkishko T.I. Management of the Enterprise's Marketing Policy. Manuscript.

Bachelor's qualification work submitted for obtaining the bachelor's degree in the field of knowledge 07 "Management and Administration", specialty 073 "Management". State University "Zhytomyr Polytechnic", Zhytomyr, 2025.

The bachelor's qualification work examines the features of managing marketing policy and provides practical recommendations for improving this process within the enterprise's operations.

**Keywords:** management, marketing, marketing policy, marketing mix, confectionery industry.

## ЗМІСТ

|                                                                                                                                        |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВСТУП.....                                                                                                                             | 3  |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ<br>МАРКЕТИНГОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА.....                                           | 6  |
| 1.1. Економічна сутність та складові управління маркетинговою політикою підприємства.....                                              | 6  |
| 1.2. Формування системи управління маркетинговою політикою підприємства.....                                                           | 15 |
| 1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності управління маркетинговою політикою підприємства.....                                 | 20 |
| 1.4. Нормативно-правове регулювання та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління маркетинговою політикою підприємства..... | 26 |
| Висновки до розділу 1.....                                                                                                             | 31 |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СТАНУ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ<br>УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ДП «КК «РОШЕН»<br>.....               | 34 |
| 2.1. Організаційно-управлінський аналіз підприємства.....                                                                              | 34 |
| 2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства.....                                                                        | 39 |
| 2.3. Оцінка системи управління маркетинговою політикою підприємства.....                                                               | 46 |
| 2.4. Напрями удосконалення управління маркетинговою політикою підприємства.....                                                        | 56 |
| Висновки до розділу 2.....                                                                                                             | 63 |
| ВИСНОВКИ.....                                                                                                                          | 65 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....                                                                                                        | 68 |
| ДОДАТКИ.....                                                                                                                           | 74 |

## ВСТУП

**Актуальність досліджуваної теми** зумовлюється тим, що в умовах динамічного розвитку ринкової економіки ефективне управління маркетингом стає ключовим фактором успіху підприємства. На сьогоднішній день ринок характеризується високим рівнем конкуренції, швидкими змінами уподобань споживачів та технологічними інноваціями, що вимагає від господарюючих суб'єктів гнучкого та стратегічного підходу до формування своєї маркетингової політики. Без чітко визначеної системи управління маркетинговими процесами підприємство ризикує втратити свої конкурентні переваги, а також знизити рівень прибутковості.

Маркетингова політика охоплює весь комплекс заходів щодо просування, продукції, методів ціноутворення, дистрибуції та комунікаційної стратегії, що безпосередньо впливає на ефективність роботи підприємства. В умовах цифрової трансформації бізнесу та глобалізаційних процесів особливого значення набуває розробка гнучкої та адаптивної маркетингової політики, яка дозволяє компанії швидко реагувати на зміни ринкового середовища. Впровадження інноваційних підходів до управління маркетинговою політикою сприяє підвищенню рівня лояльності споживачів, розширенню ринкових можливостей та зміцненню конкурентних позицій підприємства. Саме тому дослідження принципів та методів управління маркетинговою політикою є важливим для формування ефективних стратегій розвитку бізнесу.

**Аналіз наукових досліджень і публікацій.** Характерні особливості процесу управління маркетинговою політикою у своїх працях розглядали такі науковці, як М.О. Багорка, Л.С. Безгула, Д.М. Векслер, В.В. Голуб, Н.В. Гуріна, В. Закусило, С.М. Лихолат, І.Ю. Мелушова, Ю. Неміш, М.Ю. Разінькова, Г.І. Рзаєв та ін. Однак враховуючи те, що українські підприємства перебувають в умовах невизначеності, з'являється ряд нових невирішених питань за даним напрямом, що зумовлює актуальність обраної теми.

**Мета бакалаврської кваліфікаційної роботи** полягає в обґрунтуванні теоретико-методологічних засад управління маркетинговою політикою та розробка напрямів його удосконалення у діяльності ДП «КК «Рошен».

Відповідно до мети бакалаврської кваліфікаційної роботи було визначено ряд **завдань**:

- розкрити економічну сутність та складові управління маркетинговою політикою підприємства;
- дослідити особливості формування системи управління маркетинговою політикою підприємства;
- визначити методичні підходи до оцінювання ефективності управління маркетинговою політикою підприємства;
- узагальнити нормативно-правове регулювання та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління маркетинговою політикою підприємства;
- навести організаційно-управлінський аналіз ДП «КК «Рошен»;
- здійснити діагностику фінансово-економічного стану ДП «КК «Рошен»;
- оцінити систему управління маркетинговою політикою ДП «КК «Рошен»;
- розробити напрями удосконалення управління маркетинговою політикою ДП «КК «Рошен».

**Об'єктом дослідження** у бакалаврській кваліфікаційній роботі виступає процес управління маркетинговою політикою ДП «КК «Рошен».

**Предметом дослідження** є сукупність теоретико-методологічних та прикладних засад управління маркетинговою політикою підприємства.

**Методи дослідження.** У процесі виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи було використано наступні методи наукового дослідження: системний підхід – для теоретичного визначення сутності маркетингової політики підприємства; економіко-математичного моделювання – для проведення діагностики фінансово-економічних показників діяльності ДП «КК «Рошен»; системного аналізу – для проведення оцінки процесу управління маркетинговою політикою ДП «КК «Рошен»; прогнозування – для розробки напрямів

удосконалення управління маркетинговою політикою ДП «КК «Рошен»; графічної візуалізації – для наочного представлення результатів аналізу та оцінки; абстрактно-логічний – для формування теоретичних узагальнень та висновків з проведеного дослідження.

**Інформаційною базою дослідження** виступають наукові праці у галузі менеджменту, періодичні фахові видання та монографії за темою дослідження, нормативно-правові документи, джерела мережі Internet, фінансова звітність ДП «КК «Рошен» та власні розробки автора.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає у розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління маркетинговою політикою ДП «КК «Рошен».

**Структура та обсяг бакалаврської кваліфікаційної роботи.** Бакалаврська кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Обсяг бакалаврської кваліфікаційної роботи становить 67 сторінки друкованого тексту. Робота містить 19 таблиці та 12 рисунків. Список використаних джерел налічує 62 найменувань. Робота містить 3 додатки.

## **РОЗДІЛ 1**

### **ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА**

#### **1.1. Економічна сутність та складові управління маркетинговою політикою підприємства**

Зростаюча конкуренція як на українському, так і на міжнародному ринках змушує підприємства активніше впроваджувати маркетингові підходи у свою діяльність. Керівництво підприємств, прагнучи забезпечити стабільність та передбачуваність результатів, постійно шукає сучасні інструменти, які сприяють ефективному ухваленню маркетингових рішень. Одним із таких ключових інструментів є управління маркетинговою політикою.

Маркетинг являє собою комплексну систему, що охоплює процеси виробництва, реалізації та популяризації продукції. Його основною метою є задоволення споживчих потреб і досягнення прибутковості через дослідження ринку, аналіз середовища діяльності, а також розробку стратегічних і тактичних рішень щодо позиціонування суб'єктів господарювання. Сучасні підприємства розглядають маркетинг як ефективний інструмент для досягнення комерційних цілей на різних ринках і сегментах з урахуванням максимальної економічної вигоди. Традиційно маркетинговий комплекс охоплює чотири основні політики: товарну, цінову, збутову та комунікаційну [32].

Прийняття рішень щодо створення нового бізнесу, злиття та поглинання компаній, освоєння нових ринкових сегментів, співпраці з постачальниками, коригування асортиментної політики, вибору партнерів – усе це відбувається в межах маркетингової політики підприємства. Від того, наскільки ефективно вона сформована, залежить загальний успіх компанії, її стабільність та конкурентні позиції. Саме тому управління маркетинговою політикою є одним із ключових стратегічних завдань для розвитку бізнесу.

Маркетингова політика відіграє важливу роль у визначенні напрямків діяльності підприємства, його стратегічного курсу та у формулюванні цілей та завдань, що стоять перед маркетинговим підрозділом. Її значущість полягає у використанні спеціальних методів аналізу та прогнозування, які допомагають об'єктивно оцінити потенціал підприємства в умовах конкуренції та сприяти покращенню його ринкових позицій.

А.О. Старостіна та ін. зазначають, що «маркетингова політика є складовою загальної внутрішньої економічної стратегії підприємства та являє собою систему принципів, пріоритетів, цілей і механізмів взаємодії з внутрішніми та зовнішніми суб'єктами ринку. Вона визначає підходи до вивчення ринкового середовища та позиціонування компанії» [51, с. 130].

Н.Л. Савицька та Афанасьєва О.П. у своїй праці звертають увагу на те, що «ключовими характеристиками маркетингової політики є її орієнтація на досягнення конкретних цілей діяльності, динамічний і процесний характер, чітка організація та повна підпорядкованість інформаційним потокам підприємства» [49, 173].

У сучасній економічній літературі існує багато різних трактувань поняття «маркетингова політика», оскільки даний напрям ще й досі знаходиться на стадії формування як наукова концепція. Це ускладнює його чітке визначення, адже маркетингова політика охоплює широкий спектр аспектів, що відображається у її функціях.

Підходи науковців до визначення сутності поняття «маркетингова політика» наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Підходи науковців до визначення сутності поняття «маркетингова політика»

| Джерело                                                        | Визначення                                                                                                                                                                                                                                                     |
|----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                                              | 2                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Л.С. Безгула,<br>О.Д. Агафонов,<br>Д.Р. Гладкий<br>[5, с. 135] | Маркетингова політика – це сукупність стратегічних рішень підприємства, спрямованих на формування та реалізацію комплексу заходів щодо асортименту, ціноутворення, збуту та комунікаційної стратегії, що безпосередньо впливає на ефективність його діяльності |

Продовження таблиці 1.1

| 1                                                         | 2                                                                                                                                                                                                           |
|-----------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| А.О. Гречуха<br>[10, с. 133]                              | Маркетингова політика – це сукупність принципів, цілей, механізмів та пріоритетів взаємодії підприємства у зовнішньому та внутрішньому середовищі, що визначають зміст дослідження ринку і позицію на ринку |
| Л.М. Курбацька,<br>І.Г. Кадирус<br>[25, с. 188]           | Маркетингова політика – комплекс заходів, спрямованих на дослідження, прогнозування попиту, розробку стратегії та тактики поведінки на ринку з метою задоволення потреб споживачів і отримання прибутку     |
| В.П. Мусаткіна<br>[28, с. 102]                            | Маркетингова політика – сукупність заходів, спрямованих на досягнення цілей підприємства на ринку шляхом процесу управління товарною, ціновою, комунікаційною та збутовою політиками                        |
| Harris L.,<br>Kotler P.,<br>Armstrong G.,<br>[42, с. 305] | Маркетингова політика – система заходів, спрямованих на забезпечення конкурентоспроможності підприємства шляхом управління маркетинговими інструментами                                                     |
| Rust Ronald T.<br>[45, с. 18]                             | Маркетингова політика – сукупність заходів, спрямованих на забезпечення ефективної діяльності підприємства на ринку шляхом управління маркетинговими інструментами                                          |

*Джерело:* складено автором на основі аналізу наукових праць

На основі аналізу визначень сутності поняття «маркетингова політика», запропонованих науковцями, можна констатувати, що вона є комплексом стратегічних та оперативних заходів, спрямованих на досягнення конкурентних переваг підприємства. Маркетингова політика передбачає управління різними видами маркетингових інструментів, таких як асортимент, ціноутворення, збут і комунікації, а також включає дослідження ринку, прогнозування попиту та розробку стратегій для задоволення потреб ключових споживачів і забезпечення ефективності бізнесу.

Ключовими характеристиками управління маркетинговою політикою підприємства є [17, с. 66]:

- орієнтир роботи компанії – маркетингова політика визначає загальний напрям і стратегію діяльності підприємства, забезпечуючи ясність в досягненні цілей;

- основа досягнення цілей – вона сприяє формуванню чіткої стратегії та тактики, необхідних для ефективного досягнення бізнес-цілей;

- основа для прийняття управлінських рішень – маркетингова політика є фундаментом для прийняття обґрунтованих рішень в управлінні компанією, орієнтуючи на потреби ринку і зміни в зовнішньому середовищі;
- характеризується колективною природою діяльності – ефективна маркетингова політика потребує спільної роботи різних структурних підрозділів підприємства, що взаємодіють для реалізації стратегії;
- носить свідомий та цілеспрямований характер – усі дії у межах маркетингової політики мають чітке цілепокладання і не є випадковими чи неструктурованими;
- пронизує різні сфери економічного і політичного життя – маркетингова політика впливає не лише на бізнес-процеси, а й на загальну економічну та політичну ситуацію, враховуючи зміни в законодавстві та ринкових умовах;
- є динамічною, мобільною та мінливою – маркетингова політика повинна адаптуватися до постійно змінюваного ринкового середовища та викликів, забезпечуючи гнучкість і швидкість реагування. Складові маркетингової політики підприємства наведено на рис. 1.1.

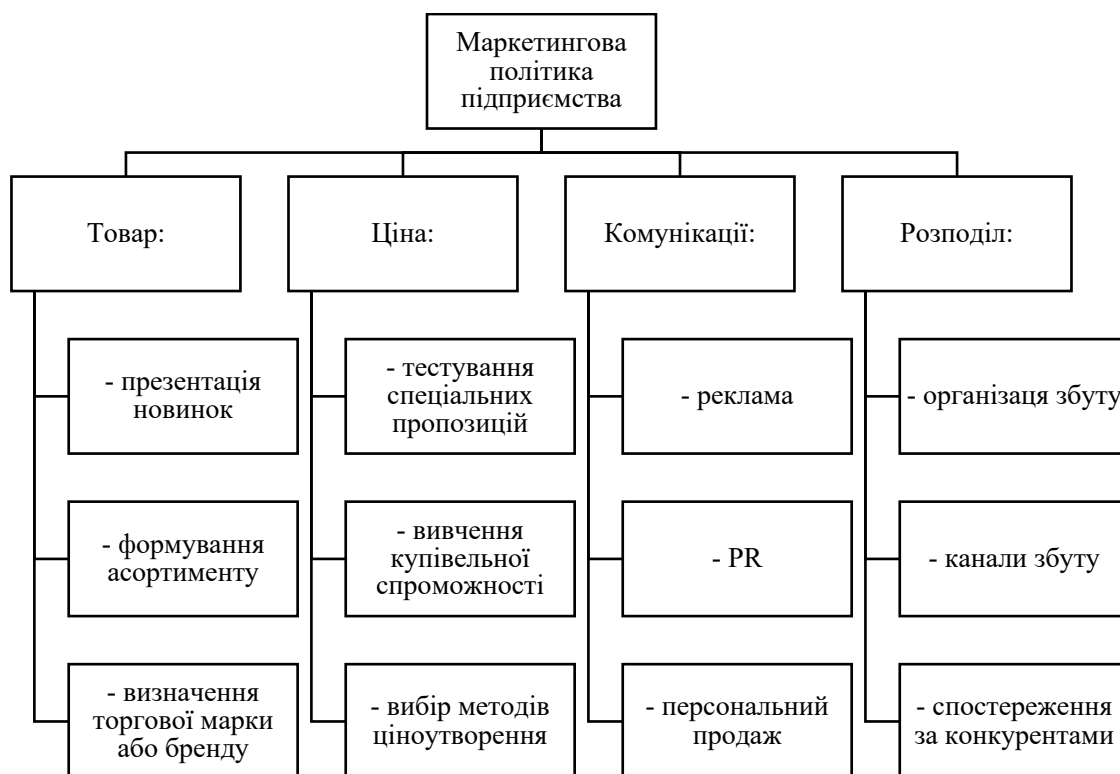


Рис. 1.1. Складові маркетингової політики підприємства

*Джерело:* побудовано автором на основі [14]

З рис. 1.1 можна побачити, що до ключових складових маркетингової політики належить:

- товарна політика – це набір маркетингових дій, спрямованих на вплив на ринок з метою покращення конкурентних позицій підприємства;
- цінова політика – це стратегія та тактика формування цінової поведінки на ринку, яка охоплює різні підходи до визначення цін;
- збутова політика – це процес планування та розробки каналів для продажу товарів;
- комунікаційна політика – це процес взаємодії між економічними суб'єктами, включаючи комунікацію зі споживачами.

Маркетингова товарна політика є самою першою складовою комплексу маркетингу і передбачає прийняття рішень, спрямованих на розробку ефективної виробничої програми компанії. Вона повинна враховувати потреби споживачів, конкурентний тиск, доступні ресурси підприємства, а також стадію життєвого циклу продукції. Мова йде про розробку та впровадження рішень, що стосуються створення і просування товарів на ринку. Головною метою товарної політики є формування оптимального асортименту продукції, що відповідає як поточним, так і майбутнім цілям компанії [1].

Як слушно зазначають Л. Безугла, О. Агафонов, Д. Гладкий, «одна із цілей маркетингової товарної політики – підвищення якості товару, тобто сукупності властивостей, які надають можливість задовольняти потреби споживачів, та конкурентоспроможність товару – здатність бути виділеним споживачем з аналогічних товарів, які пропонують на ринку інші підприємства-конкуренти» [5, с. 134].

Структура маркетингової товарної політики включає три взаємопов'язані блоки:

- 1) розробка продукту;
- 2) обслуговування товару;
- 3) видалення з ринку застарілих товарів (рис. 1.2).

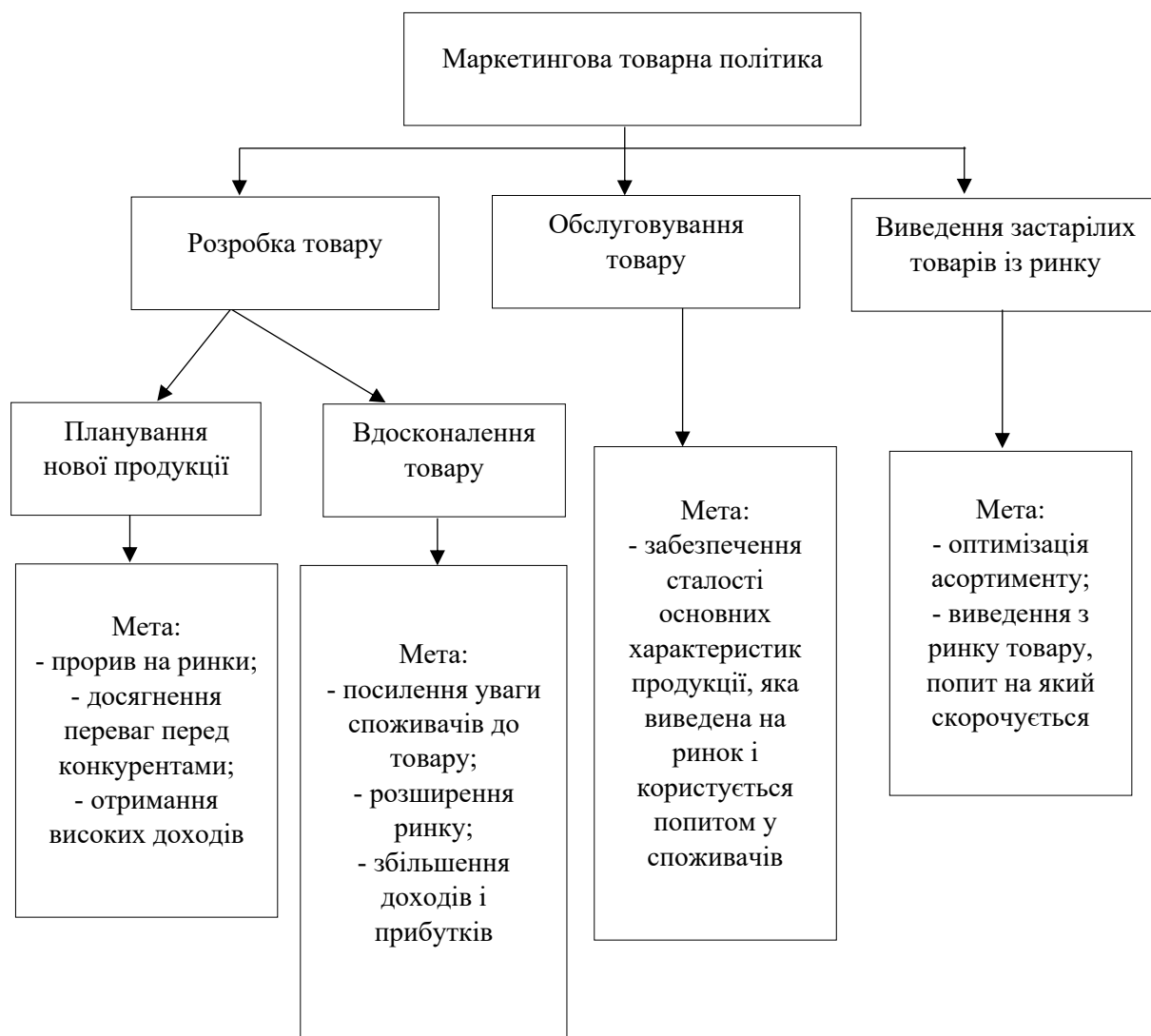


Рис. 1.2. Структура та цілі основних напрямів маркетингової товарної політики підприємства

*Джерело:* побудовано автором на основі [11, с. 64]

Розробка нової продукції може здійснюватися двома способами: шляхом створення нового товару або вдосконалення вже існуючих товарів, які присутні на ринку. Процес обслуговування товарів включає заходи, що дозволяють зберігати його властивості, задовольняючи потреби певних споживчих груп та забезпечуючи стабільний попит і збут. Це також вимагає організації і управління рухом товарів для підтримки їх якості. Елімінування товарів з ринку передбачає аналіз змін на ринку та вжиття заходів щодо виведення продукту, попит на який знижується.

Маркетингові стратегії допомагають уникнути типових помилок, що виникають на даному етапі діяльності підприємства.

Цінова політика є другою складовою комплексу маркетингу і вона може мати різні форми. Існує велика кількість маркетингових цінових стратегій, для різних цілей підприємства. Найбільш поширені цінові стратегії наведено на рис. 1.3.



Рис. 1.2. Найбільш поширені маркетингові цінові стратегії

*Джерело:* побудовано автором на основі [39, с. 163]

Серед сучасних науковців існує три основних підходи визначення сутності маркетингової цінової політики:

1) маркетингова цінова політика – це цілеспрямований процес прийняття рішень з урахуванням ключових факторів ціноутворення [39, с. 160];

2) маркетингова цінова політика – це набір дій, спрямованих на визначення оптимальної ціни, її коригування залежно від впливу ринкових умов, а також врахування державного регулювання [42, с. 47]

3) маркетингова цінова політика – це безперервний процес прийняття управлінських рішень щодо встановлення та зміни цін відповідно до попиту, конкурентного середовища та цілей отримання прибутку [47, с. 94].

Загалом, цінова політика у сфері маркетингу – це комплекс заходів, спрямованих на визначення відпускної ціни, розмірів знижок, умов оплати товарів

і послуг, а також управління цінами з урахуванням купівельної спроможності споживачів та потреб підприємства у прибутку.

Розподіл та збут продукції є третьою важливою складовою маркетингової політики підприємства. Збутова політика компанії тісно пов'язана з іншими елементами маркетингового комплексу, такими як особливості товару, його позиціонування на ринку, цінова стратегія та методи просування. Витрати на збут можуть становити близько половини роздрібної вартості товару, тому підприємства змушені приділяти значну увагу оптимізації логістичних процесів та ефективному управлінню збутом.

Збутова політика охоплює комплекс заходів, спрямованих на забезпечення продуктивного процесу реалізації товарів, що включає їхню підготовку до продажу, вибір найбільш ефективних каналів дистрибуції та оптимізацію логістичних процесів. Вона є ключовим управлінським інструментом, що регулює питання транспортування, пакування, зберігання, доставки товарів до споживача та визначення найбільш ефективного способу збуту [7, с. 92].

Основні функції маркетингової збутової політики наведено на рис. 1.4.



Рис. 1.4. Основні функції маркетингової збутової політики

*Джерело:* побудовано автором на основі [4, с. 41]

У результаті ефективна маркетингова збутова політика здатна не лише забезпечити успішне просування товарів, але й оптимізувати діяльність компанії загалом. Вона дозволяє максимально розкрити потенціал маркетингових заходів та підвищити рентабельність завдяки грамотній організації процесу реалізації продукції.

Останньою складовою маркетингової політики підприємства є політика маркетингових комунікацій, яка включає в себе комплекс стратегій, які компанія застосовує для інформування, переконання та нагадування споживачам про свої товари або послуги. Формування комунікаційної стратегії передбачає прийняття низки важливих рішень, зокрема визначення цільової аудиторії, планування рекламного бюджету, вибір найбільш ефективних каналів комунікації, розробку рекламних повідомлень, застосування PR-інструментів, заходи зі стимулювання продажів тощо [6, с. 122].

Найважливіші складові в системі маркетингової комунікаційної політики наведено на рис. 1.5.

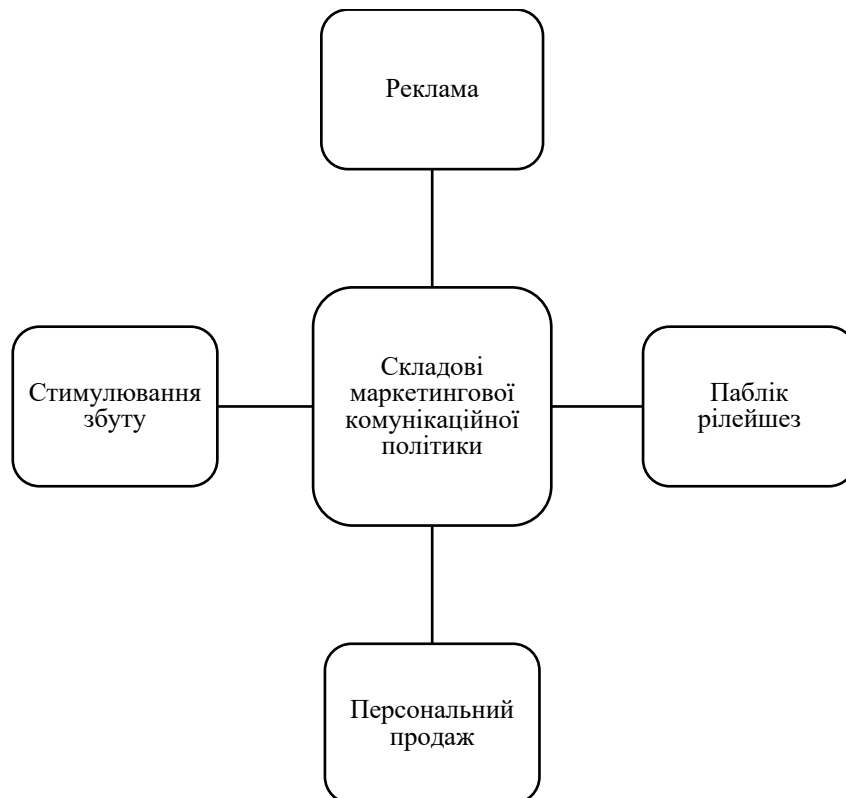


Рис. 1.5. Найважливіші складові маркетингової комунікаційної політики

*Джерело:* побудовано автором на основі [58, с. 375]

По суті, процес просування є своєрідним діалогом між компанією та її цільовою аудиторією. З одного боку, він включає інформаційно-переконливі заходи, а з іншого – створення вигідних пропозицій, що відповідають потребам споживачів. Головна мета комунікаційної політики – встановлення ефективного контакту з існуючими та потенційними клієнтами через використання як прямих, так і непрямих маркетингових інструментів. Завдяки успішній реалізації цієї стратегії компанія може стимулювати попит на свою продукцію, що, у свою чергу, сприяє зростанню прибутковості та утриманню конкурентних позицій на ринку.

Отже, управління маркетинговою політикою підприємства є комплексним процесом, що охоплює стратегічне планування та координацію всіх елементів маркетингової діяльності – товарної, цінової, збутової та комунікаційної політики. Ефективне керування цими складовими дозволяє підприємству адаптуватися до змін ринкового середовища, задовольняти потреби споживачів, зміцнювати конкурентні позиції та досягати стабільного зростання прибутку. Маркетингова політика повинна бути гнучкою, орієнтованою на довгостроковий розвиток і базуватися на глибокому аналізі ринку, поведінки споживачів та ефективному використанні ресурсів підприємства.

## **1.2. Формування системи управління маркетинговою політикою підприємства**

Формування системи управління маркетинговою політикою підприємства є важливим аспектом для його успішного функціонування в майбутньому. В умовах жорсткої конкуренції на ринку підприємство повинне враховувати не лише внутрішні ресурси та можливості, але й адаптувати свою стратегію до динамічних змін зовнішнього середовища. Кожне підприємство має унікальні особливості, тому розробка та впровадження маркетингової політики залежать від його позиції на ринку, темпів розвитку, наявних ресурсів та конкурентного

середовища. Також важливими чинниками є особливості продукції або послуг компанії, загальна економічна ситуація в країні та рівень розвитку соціальної й культурної сфери.

Основними функціями формування системи управління маркетинговою політикою підприємства є [46, с. 131]:

- узгодження маркетингової стратегії з загальними цілями компанії;
- проведення ринкових досліджень та аналіз отриманих даних;
- формування товарної політики;
- визначення підходів до ціноутворення;
- розробка ефективної системи збуту та просування продукції.

Жодне підприємство не може обійтися без спланованого та правильного процесу управління маркетинговою політикою. Даний процес не є спонтанним явищем, а, отже, кожна його складова вимагає часових витрат, уваги працівників та ретельного аналізу. Процес управління маркетинговою політикою можна розділити на два етапи [31, с. 105]:

1) процес планування – передбачає розробку стратегічних рішень, визначення основних цілей та шляхів їх досягнення;

2) процес реалізації – впровадження розробленої політики, адаптація до змін зовнішнього середовища та оперативне коригування дій.

Для того, щоб маркетингова політика була досить ефективною, необхідно враховувати ряд ключових факторів, таких як життєвий цикл галузі, рівень конкуренції, структура ринку, динаміка попиту та пропозиції. Крім того, важливим є аналіз конкурентного середовища, включаючи поточних гравців ринку, потенційних нових учасників, постачальників та покупців.

На процес формування системи управління маркетинговою політикою впливають як зовнішні чинники, так і внутрішні. До зовнішніх чинників належать державне регулювання, особливості галузі, діяльність конкурентів, вплив суміжних ринків та поведінка споживачів. Внутрішні чинники включають стратегічні цілі компанії, її виробничі та фінансові можливості, а також рівень маркетингової експертизи, що наведено на рис. 1.6.



Рис. 1.6. Чинники формування процесу управління маркетинговою політикою підприємства

*Джерело:* побудовано автором на основі [15, с. 48]

У процесі створення організаційного механізму формування процесу управління маркетинговою політикою підприємство має дотримуватися кількох ключових принципів [3, с. 287]:

- 1) процес формування маркетингової політики має відбуватися поступово, як безперервний цикл, що складається з послідовних управлінських заходів;
- 2) кожен етап розробки маркетингової політики підприємства повинен включати чітку послідовність дій.;
- 3) кожен з етапів повинен містити комплекс управлінських рішень, що відображають перелік конкретних завдань в рамках загального процесу;
- 3) наповнення етапів має визначатися стратегічними та операційними завданнями, пов'язаними з плануванням і реалізацією маркетингової політики;
- 4) усі етапи маркетингової політики взаємопов'язані, впливають один на одного та формують єдину систему, що дозволяє досягти поставлених цілей;
- 5) кількість та складність етапів залежать від можливостей підприємства, включаючи його виробничі потужності, ресурси, кадровий потенціал та загальну ситуацію на ринку.

При цьому алгоритм формування процесу управління маркетинговою політикою підприємства повинен включати декілька основних послідовних етапів, що наведено на рис. 1.7.



Рис. 1.7. Алгоритм формування процесу управління маркетинговою політикою підприємства

*Джерело:* побудовано автором на основі [8, с. 34]

Маркетингова політика підприємства може розроблятися за різними напрямками його діяльності, однак одним із ключових є формування комплексу маркетингу, що включає стратегії розподілу продукції, ціноутворення, збуту та комунікацій зі споживачами. Саме тому в процесі її розробки та впровадження всі зазначені складові повинні інтегруватися в єдину, узгоджену систему, адже споживач оцінює товар не лише за його фізичними характеристиками, а й за всіма аспектами, пов'язаними з його придбанням та використанням.

Таким чином, можна визначити основні етапи формування процесу управління маркетинговою політикою підприємства, які включають [27, с. 209]:

- 1) підготовчий етап, де аналізуються ринкові умови та визначаються ключові завдання;
- 2) розробка можливих варіантів маркетингової політики;
- 3) вибір найбільш ефективного варіанту з урахуванням ресурсів та стратегічних цілей підприємства;

- 4) практична реалізація обраної маркетингової політики;
- 5) контроль та оцінка ефективності впроваджених рішень з можливістю коригування стратегії.

Управління маркетинговою політикою підприємства завжди починається з визначення ключових стратегічних напрямів. На даному етапі встановлюються місія та цілі організації, які формують основу для подальшої діяльності. Місія підприємства повинна чітко відображати сфери його діяльності, цільові ринки, ключових клієнтів та конкурентні переваги.

Підготовка маркетингової політики передбачає аналіз ринкової ситуації, вивчення попиту, поведінки споживачів, конкурентного середовища та динаміки галузі. Для збору та обробки цієї інформації розробляються спеціальні аналітичні програми, що базуються на фінансових і статистичних показниках, а також маркетингових дослідженнях. До основних завдань підготовчого етапу процесу управління маркетинговою політикою належать:

- аналіз ринку, попиту та конкурентів;
- оцінка товарних запасів та рівня реалізації продукції;
- визначення оптимального обсягу продажів.

Наступним етапом є оцінка можливих стратегічних варіантів та вибір найбільш ефективного підходу, що включає:

- аналіз сильних і слабких сторін кожного варіанту;
- оцінку потенційних ризиків;
- визначення ефективності запропонованих рішень.

Вибір правильної маркетингової політики є критично важливим, оскільки від нього залежить стабільність підприємства в умовах ринкової конкуренції. Неефективна маркетингова політика може призвести до втрати споживачів, зниження обсягів продажів і навіть банкрутства підприємства.

Впровадження в діяльність обраної маркетингової політики передбачає комплекс заходів, спрямованих на досягнення стратегічних цілей компанії. Ключовими факторами успішної реалізації є:

- глибоке розуміння потреб ринку та споживачів;

- оновлення та розширення асортименту продукції;
- просування товарів за допомогою реклами та роботи з посередниками;
- розробка ефективної цінової політики;
- створення привабливого бренду та фірмового стилю;
- здатність адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

Завершальним етапом є моніторинг реалізації маркетингової політики, що включає такі завдання, як:

- контроль виконання запланованих заходів;
- аналіз досягнутих результатів;
- коригування стратегії відповідно до змін ринку.

До факторів, що впливають на успішність управління маркетинговою політикою, належать положення підприємства в галузі, його фінансові ресурси, кваліфікація персоналу, а також стратегічні цілі та рівень ризиків.

Отже, формування процесу управління маркетинговою політикою – це складне завдання, яке потребує врахування численних внутрішніх та зовнішніх чинників. Чітке визначення місії та цілей підприємства, вибір ефективної стратегії, її реалізація та постійний контроль виконання є самими ключовими елементами успішного функціонування підприємства. У результаті продумана маркетингова політика сприятиме зростанню розміру прибутку, підвищенню ефективності продажів і зміцненню ринкових позицій підприємства.

### **1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності управління маркетинговою політикою підприємства**

Маркетингова політика є ключовим елементом стратегічного управління підприємством, оскільки саме від добре продуманих маркетингових стратегій і заходів залежать його конкурентні позиції на ринку. Це відповідає збільшенню частки ринку, розширенню цільових сегментів, формуванню позитивного іміджу підприємства і підтримці його ділової репутації [35, с. 173].

Розглянемо основні наукові підходи до оцінки ефективності маркетингової політики підприємства за допомогою досліджень українських та зарубіжних науковців, що наведено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Підходи науковців до оцінки ефективності маркетингової політики підприємства

| Автор                                   | Характеристики підходів                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Л. Балабанова,<br>М. Туган-Барановський | Оцінка ефективності маркетингу проводиться за кількома критеріями: види покупок споживачів, інтеграція маркетингу, достатність інформації, стратегічна орієнтація та оперативна ефективність. Автори не надали конкретної системи показників для оцінки цих аспектів та алгоритму їх розрахунку |
| Н.В. Бутенко                            | Пропонує оцінювати ефективність маркетингової політики за ефективністю виконання функцій персоналу відділу маркетингу на підприємстві                                                                                                                                                           |
| Ф. Котлер,<br>К.Л. Келлер               | Зосереджують увагу на зв'язку між показниками ефективності маркетингової політики з факторами внутрішнього і зовнішнього середовища                                                                                                                                                             |
| Л. Стрий,<br>А. Голубєв,<br>О. Рустамов | Маркетингова політика повинна оцінюватися шляхом побудови математичної моделі за ключовими показниками ефективності: підсистем маркетингу; за видами маркетингової політики                                                                                                                     |
| В. Шаповалов                            | Ефективність маркетингової політики повністю залежить від якості рішень, якістю рішень, що приймаються на підприємстві, та способами їх реалізації                                                                                                                                              |

*Джерело:* складено автором на основі [3; 8; 60]

Ефективність маркетингової політики підприємства можна оцінювати з різних точок зору. У широкому сенсі вона визначається як співвідношення між досягнутими результатами та витратами, спрямованими на реалізацію маркетингових заходів. У більш вузькому розумінні ефективність маркетингової політики відображає ступінь реалізації запланованих стратегій та тактичних рішень, що сприяють зміцненню ринкових позицій. Вона проявляється у зростанні конкурентоспроможності, підвищенні лояльності клієнтів, розширенні ринкової частки та здатності підприємства оперативно адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Важливими критеріями її оцінки є відповідність результатів поставленим цілям, ефективність каналів збуту та просування, а також рівень задоволеності споживачів.

Методи маркетингових досліджень та дій у процесі оцінки ефективності маркетингової політики підприємства наведено на рис. 1.8.



Рис. 1.8. Методи маркетингових досліджень та дій у процесі оцінки ефективності маркетингової політики підприємства

*Джерело:* побудовано автором на основі [10, с. 332]

Методи оцінки ефективності маркетингової політики підприємства можна поділити на якісні, кількісні, інформаційні та соціологічні, що наведено в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

## Методи оцінки ефективності маркетингової політики підприємства

| Види методів | Сутність методів                                                                                                                                                                                                                                                              |
|--------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Якісні       | Передбачається використання маркетингового аудиту, який включає аналіз цілей, стратегій діяльності підприємства з метою виявлення ряду проблем для вдосконалення маркетингової політики                                                                                       |
| Кількісні    | Порівняння витрат на маркетинг з валовим прибутком та витрат на рекламу з обсягом продажів є кількісними методами оцінки ефективності маркетингової політики у вигляді фінансових результатів підприємства                                                                    |
| Інформаційні | Планується використання спеціалізованих комп'ютерних програм, таких як Marketing Expert, Clientele, Fin Expert маркетинг, Бест-маркетинг та інші, а також проведення різноманітних аналізів, таких як GAP-аналіз, SWOT-аналіз, STEP-аналіз, метод «7P» та інші                |
| Соціологічні | Проведення маркетингових досліджень; опитування керівників та фахівців з планування та маркетингу щодо ефективності маркетингової політики на підприємстві; оцінка маркетингових комунікацій, таких як реклама та PR; аналіз методів стимулювання збуту та особистого продажу |

*Джерело:* складено автором на основі [38, с. 208]

Більш повну оцінку ефективності маркетингової політики підприємств можна здійснити за допомогою визначення та аналізу специфічних показників ефективності управлінських заходів. Серед таких показників можна виділити ефективність витрат на реалізацію маркетингових стратегій, результативність маркетингових процесів та оптимальне використання управлінських ресурсів.

Д.І. Овчарук та Р.В. Бойко пропонують використовувати дев'ять ключових показників для всебічної оцінки ефективності маркетингу [40, с. 107]:

- 1) рівень усвідомлення асортименту продукції, що характеризує відсоток споживачів, яким відомий бренд підприємства та його імідж;
- 2) кількість клієнтів, які мають деяке уявлення про продукт, перед його безпосередньою покупкою;
- 3) відтік споживачів, визначений як співвідношення втрачених споживачів до нових за аналізований період;
- 4) рівень задоволеності споживачів або якість взаємодії з підприємством або його продукцією;
- 5) обсяг чистого прибутку;
- 6) чиста дисконтована вартість;
- 7) внутрішня норма прибутковості;

8) період окупності інвестицій;

9) прогнозований рівень валового прибутку, який забезпечується постійними клієнтами, відомий як «довічна цінність клієнта».

Кожен з розглянутих підходів має свої переваги і недоліки, і він може бути більш підходящим для досягнення різних цілей оцінки – від надання кількісних оцінок ефектів маркетингових заходів до проведення комплексної оцінки маркетингової політики підприємства.

Розглянемо більш детально часткові показники комплексу маркетингу. Часткові показники ефективності маркетингової політики підприємств у розрізі елементів комплексу маркетингу підприємства наведено в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Часткові показники визначення ефективності маркетингової політики підприємств у розрізі елементів комплексу маркетингу

| Елемент комплексу маркетингу           | Показник                                                                                                                                                                                                                                                               |
|----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Маркетингова товарна політика       | 1.1. Коефіцієнт темпу приросту ринкової частки<br>1.2. Коефіцієнт темпу приросту сукупної реалізації продукції<br>1.3. Рентабельність продажів<br>1.4. Рентабельність продукції                                                                                        |
| 2. Маркетингова цінова політика        | 2.1. Індекс обігу продукції<br>2.2. Коефіцієнт співвідношення ціни до середньоринкової ціни<br>2.3. Коефіцієнт покриття витрат                                                                                                                                         |
| 3. Маркетингова політика розподілу     | 3.1. Коефіцієнт темпу приросту витрат на збут продукції<br>3.2. Коефіцієнт частки витрат на збут у загальних витратах<br>3.3. Коефіцієнт приросту зростання обсягу реалізації продукції від приросту витрат на збут<br>3.4. Коефіцієнт рентабельності витрат на збут   |
| 4. Маркетингова комунікаційна політика | 4.1. Коефіцієнт рентабельності заходів просування<br>4.2. Коефіцієнт темпу приросту витрат на просування<br>4.3. Коефіцієнт частки витрат на просування у загальних витратах<br>4.4. Коефіцієнт приросту зростання обсягу реалізації від приросту витрат на просування |

Джерело: сформовано автором на основі [33, с. 97]

Елементи оцінки ефективності маркетингової політики підприємства включають: маркетингові стратегії; обов'язки відділу маркетингу, мотиваційні аспекти діяльності маркетологів; ефективність комерційних та комунікативних заходів, таких як реклама, участь у виставках тощо; процес планування;

організаційна структура управління маркетингом, включаючи кваліфікацію маркетологів; механізми контролю за виконанням окремих функцій маркетингу та маркетингові інформаційні системи [57, с. 64].

Розробка алгоритму для проведення аналізу ефективності маркетингової політики підприємства є важливим методичним аспектом. Кожне підприємство, потребує унікального підходу до цього процесу, оскільки маркетингові завдання та проблеми можуть відрізнятися. Проте, загальний формат алгоритму для оцінки ефективності маркетингової політики підприємства наведено в табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Алгоритм проведення аналізу ефективності маркетингової політики  
підприємства

| Етап   | Характеристика                                                                                                                                                       |
|--------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 етап | Створення показників та критеріїв для оцінки ефективності маркетингової політики відповідно до трьох напрямків: витрати, функції та результати                       |
| 2 етап | Проведення аналізу маркетингової політики підприємств за показниками ефективності                                                                                    |
| 3 етап | Стандартизація фактичних показників і порівняння їх з базовими значеннями для визначення можливостей для збільшення ефективності маркетингової політики підприємства |
| 4 етап | На основі аналізу розробляється план заходів для підвищення ефективності окремих аспектів маркетингу та загальної маркетингової стратегії                            |

*Джерело:* складено автором на основі [50, с. 121]

Отже, оцінка ефективності маркетингової політики підприємства потребує комплексного підходу, що передбачає використання різних методів аналізу та системи ключових показників. Такий підхід дає змогу отримати об'єктивну картину результативності маркетингових заходів, оцінити їх вплив на загальну діяльність підприємства, а також визначити відповідність обраної стратегії ринковим умовам. Аналіз маркетингової політики підприємства допомагає виявити як конкурентні переваги, так і слабкі місця, що можуть гальмувати його розвиток. Крім того, системне оцінювання дозволяє сформулювати рекомендації щодо коригування маркетингової стратегії, вдосконалення процесів управління та оптимізації ресурсів для підвищення ефективності роботи компанії в умовах мінливого зовнішнього середовища.

#### **1.4. Нормативно-правове регулювання та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління маркетинговою політикою підприємства**

Управління маркетинговою політикою є важливою складовою загальної стратегії розвитку підприємства. Даний процес включає в себе планування, організацію, контроль і реалізацію маркетингових заходів, спрямованих на досягнення певних цілей бізнесу, таких як збільшення продажів, розширення частки ринку, покращення іміджу та забезпечення стабільного розвитку. Однак, щоб ефективно здійснювати маркетингову політику, підприємство повинно мати належне інформаційне забезпечення щодо управління маркетинговою політикою та керуватися певними нормативно-правовими актами.

Регулювання маркетингової політики підприємства на законодавчому рівні здійснюється через систему нормативно-правових актів, які регламентують різні аспекти діяльності підприємств у сфері маркетингу. У них визначаються правила ведення бізнесу, захисту прав споживачів, реклами та антимонопольної діяльності.

Податковий кодекс України визначає базові норми, які суттєво впливають на формування маркетингової політики підприємств. Він регламентує правила оподаткування, що стосуються доходів від реалізації товарів і послуг, включає положення щодо податкових пільг, зокрема на інноваційні проекти, що можуть бути використані для розвитку нових продуктів або послуг. Крім того, Податковий кодекс встановлює порядок визнання витрат на маркетингові та рекламні заходи як валових витрат підприємства, що впливає на формування фінансової звітності та планування бюджету. Для маркетологів важливо враховувати ці норми, щоб оптимізувати витрати на просування, уникнути податкових ризиків і скористатися можливими пільгами [44].

Закон України «Про захист прав споживачів» є ключовим нормативним актом, який регулює відносини між виробниками, продавцями та споживачами. Закон встановлює вимоги до якості товарів і послуг, обов'язок надавати споживачам повну і достовірну інформацію, гарантує права на безпечне використання продукції. Крім того, він визначає механізми контролю за

дотриманням стандартів якості та порядку реагування на порушення прав споживачів. Для маркетологів цей закон є основою для формування коректної інформаційної політики, адже відсутність достовірної інформації чи введення споживачів в оману може призвести до штрафів і втрати репутації [22].

Закон України «Про рекламу» встановлює чіткі вимоги до змісту, форми та методів проведення рекламної діяльності. Він забороняє використання недобросовісної реклами, вводить заборону на поширення неправдивої чи маніпулятивної інформації, регулює питання розповсюдження реклами в різних медіа та публічних просторах. Закон визначає права і обов'язки рекламодавців і рекламних агентств, а також передбачає відповідальність за порушення норм реклами. Знання цього закону допомагає маркетинговим спеціалістам створювати ефективні, законні та етичні рекламні кампанії, які не порушують права споживачів і відповідають вимогам держави [25].

Закон України «Про підприємництво» регламентує основні засади організації та здійснення підприємницької діяльності в Україні. Він визначає правовий статус суб'єктів підприємництва, умови реєстрації та ведення бізнесу, порядок взаємодії між учасниками ринку, а також питання конкуренції і свободи підприємницької діяльності. Для маркетологів цей закон важливий тим, що він формує загальне правове середовище для розвитку бізнесу, дає розуміння правил роботи в конкурентному середовищі і забезпечує захист від незаконних дій з боку інших суб'єктів господарювання [24].

Закон України «Про захист економічної конкуренції» спрямований на запобігання монополізації ринку, заборону антиконкурентних узгоджених дій, зловживань домінуючим становищем та інших недобросовісних практик. Закон створює умови для вільної конкуренції, що стимулює розвиток бізнесу, інновації і покращення якості товарів і послуг. Для маркетологів цей закон має велике значення, оскільки обмежує можливості використання антиконкурентних методів, захищає чесну конкуренцію і змушує будувати маркетингові стратегії на основі справжніх переваг продукту, а не на маніпуляціях чи порушеннях законодавства [20].

Закон України «Про антимонопольний комітет України» регламентує діяльність органу, що здійснює контроль за дотриманням антимонопольного законодавства. Цей закон визначає порядок проведення перевірок, розслідувань та застосування санкцій щодо підприємств, які порушують норми конкуренції. У сфері маркетингу це означає, що будь-які дії підприємства, спрямовані на маркетингове просування, мають відповідати законодавчим вимогам, а діяльність Антимонопольного комітету забезпечує контроль за недопущенням зловживань у цій сфері. Знання цього закону допомагає маркетологам будувати стратегії, які не будуть підставою для перевірок і штрафів [18].

Закон України «Про захист персональних даних» регулює обробку і захист персональних даних громадян, що має критичне значення для сучасного маркетингу. Особливо це стосується цифрових маркетингових кампаній, таргетингу, збору інформації про споживачів, їхніх уподобань та поведінки. Закон встановлює вимоги щодо отримання згоди на обробку даних, зберігання, передачі і використання персональних відомостей, а також передбачає відповідальність за порушення. Маркетологи повинні дотримуватись цих норм, щоб захистити права клієнтів, уникнути санкцій і побудувати довірливі відносини зі споживачами [21].

Закон України «Про ціни та ціноутворення» встановлює основні засади формування цінової політики в країні. Закон регулює відносини, що виникають у процесі встановлення, перегляду і застосування цін на товари та послуги, а також визначає механізми державного контролю і нагляду за дотриманням правил ціноутворення. Для маркетингової діяльності цей закон є важливим, адже ціна – це один із ключових елементів маркетингового комплексу, і її формування має відповідати не лише ринковим умовам, а й законодавчим нормам. Закон допомагає уникнути порушень, пов'язаних із завищенням чи заниженням цін, маніпуляціями або демпінгом, що може призвести до штрафів або інших санкцій [26].

Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції» спрямований на запобігання та усунення дій підприємств, які порушують чесну конкуренцію. Він встановлює чіткі правила, які забороняють використання недобросовісних маркетингових і бізнес-практик, таких як поширення неправдивої інформації про

конкурента, незаконне копіювання товарів або реклами, а також інші форми недобросовісної поведінки. Для маркетологів знання цього закону є необхідним для побудови етичних стратегій просування, які не тільки захищають репутацію компанії, а й сприяють формуванню здорового конкурентного середовища на ринку [19].

Закон України «Про охорону прав на знаки для товарів і послуг» регулює правовідносини, пов'язані із захистом інтелектуальної власності, зокрема товарних знаків. Закон встановлює порядок реєстрації, використання і захисту прав на знаки для товарів і послуг, що є важливим аспектом маркетингової діяльності підприємств. Зареєстрований товарний знак дозволяє компанії створити імідж і впізнаваність, захищає від неправомірного використання та копіювання з боку конкурентів. Для маркетологів цей Закон є основою для формування брендингових стратегій та забезпечення захисту маркетингових активів [23].

Інформаційне забезпечення відносин у сфері управління маркетинговою політикою підприємств - це сукупність всіх необхідних інформаційних ресурсів, інструментів і технологій, які забезпечують ефективне планування, реалізацію та контроль маркетингових стратегій і тактик на підприємстві.

Інформаційне забезпечення маркетингової політики передбачає наявність та використання інформації, яка дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення. Для ефективного управління маркетинговими процесами підприємство повинно:

- проводити маркетингові дослідження та аналізи – інформація про ринок, конкурентів, потреби споживачів та тенденції галузі шляхом проведення фокус-груп, аналізу соціальних мереж, анкетування тощо;
- здійснювати аналіз фінансових показників – фінансова інформація про витрати на маркетингові компанії, доходи, рентабельність і прогнозування для визначення ефективності маркетингових стратегій;
- вивчати інформацію про споживачів – деталізовані дані про уподобання, поведінку та демографічні характеристики цільової аудиторії для прийняття рішень

щодо формування товарів, послуг, цінових стратегій, методів просування та комунікацій;

- аналізувати конкурентів – інформація про конкурентів, їх стратегії, сильні та слабкі сторони, а також тенденції на ринку для адаптації своєї маркетингової політики мінливих умов;

- використовувати інформаційні технології – програмне забезпечення для автоматизації маркетингу (CRM-системи) та Веб-аналітики для ефективного збору, обробки та аналізу великого обсягу даних для прийняття точних рішень.

Основні компоненти інформаційного маркетингового забезпечення включають:

- маркетингові дослідження - систематичний збір і аналіз даних про ринок, споживачів, конкурентів, а також трендів у галузі, що дозволяє розробляти обґрунтовані маркетингові стратегії;

- інформаційні системи - програмне забезпечення, яке автоматизує процеси збору, зберігання, аналізу та передавання маркетингової інформації. Це можуть бути CRM-системи, ERP-системи, платформи для аналітики даних тощо;

- зовнішні джерела інформації - статистика, державні звіти, аналітичні звіти, інформація з відкритих джерел, інтернет-ресурси та інші матеріали, що надають актуальні дані про стан ринку та конкурентне середовище;

- внутрішні дані підприємства - інформація про продажі, споживчі переваги, фінансові результати, продукцію та послуги, що дозволяє оцінити ефективність маркетингових кампаній і коригувати стратегії;

- комунікаційні канали - засоби обміну інформацією всередині підприємства та з зовнішніми партнерами, що забезпечують оперативне реагування на зміни на ринку та вивчення потреб споживачів.

Отже, інформаційне забезпечення та нормативно-правове регулювання є важливими складовими управління маркетинговою політикою підприємства. Наявність надійної інформації дозволяє розробити ефективну стратегію, що відповідає вимогам ринку та потребам споживачів. З іншого боку, дотримання нормативно-правових актів забезпечує законність діяльності підприємства, сприяє

формуванню довіри споживачів і підтримці здорової конкуренції. Тому маркетингові фахівці повинні постійно бути в курсі змін у законодавстві та застосовувати сучасні технології для ефективного управління маркетинговими процесами.

### **Висновки до розділу 1**

Управління маркетинговою політикою є ключовим фактором успіху в сучасному конкурентному середовищі. Воно охоплює комплексний підхід до формування та реалізації стратегій, спрямованих на задоволення потреб споживачів та досягнення базових економічних цілей підприємства. Ефективне управління маркетинговою політикою передбачає глибокий аналіз ринку, розробку товарної, цінової, збутової та комунікаційної політик, а також постійне адаптування до змін зовнішнього середовища.

Маркетингова політика є основою для прийняття управлінських рішень, орієнтуючись на потреби ринку та зміни в зовнішньому середовищі. Вона характеризується колективною природою діяльності, носить свідомий та цілеспрямований характер, впливає на різні сфери економічного і політичного життя, є динамічною, мобільною та мінливою.

Ключовими складовими маркетингової політики є товарна, цінова, збутова та комунікаційна політики. Товарна політика передбачає впровадження рішень, що стосуються створення і просування товарів на ринку. Цінова політика охоплює стратегію та тактику формування цінової поведінки на ринку. Збутова політика включає процес планування та розробки каналів для продажу товарів. Комунікаційна політика передбачає процес взаємодії між економічними суб'єктами, включаючи комунікацію зі споживачами. Ефективне керування зазначеними складовими дозволяє підприємству адаптуватися до змін ринкового середовища, задовольняти потреби споживачів, зміцнювати конкурентні позиції та досягати стабільного зростання прибутку.

Формування ефективної системи управління маркетинговою політикою є критично важливим для успіху підприємства в умовах сучасної конкуренції. Даний

процес включає кілька ключових етапів: від аналізу ринку та визначення стратегічних цілей до розробки та реалізації маркетингової політики, а також подальшого контролю та коригування. Успіх залежить від врахування як зовнішніх (державне регулювання, конкуренція, споживачі), так і внутрішніх факторів (ресурси, експертиза).

Ключовими принципами є поступовість, чітка послідовність дій, взаємозв'язок етапів та адаптивність до змін. Ефективна маркетингова політика, що охоплює стратегії розподілу, ціноутворення, збуту та комунікацій, сприяє зростанню прибутку, підвищенню ефективності продажів та зміцненню позицій підприємства на ринку.

Оцінка ефективності маркетингової політики підприємства є складним завданням, що потребує комплексного підходу. Існує безліч наукових підходів до оцінки ефективності маркетингової політики підприємства, кожен з яких має свої переваги та недоліки. Для отримання найбільш повної та об'єктивної картини рекомендується використовувати комбінацію різних методів, таких як якісні, кількісні, інформаційні та соціологічні методи. Важливо враховувати як фінансові результати, так і інші аспекти, такі як рівень усвідомлення продукції, задоволеність споживачів, ефективність каналів збуту та просування.

Інформаційне забезпечення та нормативно-правове регулювання є критично важливими для ефективного управління маркетинговою політикою підприємства. Наявність достовірної інформації про умови ринку, споживачів, конкурентів та фінансові показники дозволяє приймати маркетингові рішення та розробляти ефективні стратегії. Дотримання всіх вимог законодавства, зокрема Господарського кодексу, Податкового кодексу, законів «Про захист прав споживачів», «Про рекламу», «Про Антимонопольний комітет України», «Про захист економічної конкуренції», та «Про захист персональних даних», є обов'язковим для забезпечення законності маркетингової діяльності, формування довіри споживачів та підтримки здорової конкуренції. Маркетингові фахівці повинні постійно оновлювати свої знання законодавства та використовувати сучасні інформаційні технології для управління маркетинговими процесами.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СТАНУ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ДП «КК «РОШЕН»

#### 2.1. Організаційно-управлінський аналіз підприємства

ДП «КК «Рошен» – один із найбільших виробників кондитерських виробів в Україні та Східній Європі, що входить у ТОП-30 наймасштабніших виробників кондитерський виробів світу. Головний офіс компанії розташовано у м. Київ. Назва походить з прізвища її засновника – Петра Олексійовича Порошенка шляхом вилучення першого та останнього складів [41].

Загальну інформацію про ДП «КК «Рошен» наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Загальна інформація про ДП «КК «Рошен»

| Зміст необхідних відомостей | Інформація                                                                                                 |
|-----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Назва                       | Дочірнє підприємство «Кондитерська корпорація «Рошен»                                                      |
| Скорочена назва             | ДП «КК «Рошен»                                                                                             |
| ЄДРПОУ                      | 25392188                                                                                                   |
| Організаційно-правова форма | Дочірнє підприємство                                                                                       |
| Дата заснування             | 30.01.1998                                                                                                 |
| Основний вид діяльності     | 10.82 Виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів                                        |
| Офіційна адреса             | 03039, м. Київ, проспект Науки, 1                                                                          |
| Засновники                  | ТОВ «Український кондитерський холдинг» – 100% Порошенко Петро Олексійович – кінєвий бенефіціарний власник |
| Посадова особа              | Осіяненко Геннадій Леонідович                                                                              |
| Обсяг статутного капіталу   | 1 000 грн                                                                                                  |

*Джерело:* складено автором на основі [61]

ДП «КК «Рошен» на сьогоднішній день виробляє понад 320 найменувань високоякісних кондитерських виробів. До її асортименту входять шоколадні та желейні цукерки, карамель, іриски, шоколадні плитки й батончики, печиво, вафлі,

бісквітні рулети, тістечка і торти. Деякі з цих продуктів є унікальними й не мають аналогів на ринку в Україні. Щороку компанія виробляє близько 300 тонн продукції, яка створюється з використанням сучасних новітніх технологій. Високопродуктивне обладнання, точне дотримання рецептур та використання лише якісної сировини забезпечують основні переваги продукції бренду.

До складу ДП «КК «Рошен» входять українські фабрики (Київська, два виробничих майданчики у Вінниці, Кременчуцька, Бориспільська), Клайпедська кондитерська фабрика (Литва), Bonbonetti Choco Kft (Будапешт, Угорщина), а також Вінницький молочний завод, який забезпечує фабрики натуральною високоякісною молочною сировиною.

Структуру фабрик та заводів ДП «КК «Рошен» наведено на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Структура фабрик та заводів ДП «КК «Рошен»

*Джерело:* побудовано автором на основі [41]

Виробничі об'єкти ДП «КК «Рошен» сертифіковані відповідно до вимог міжнародних стандартів якості та безпеки продукції. На всіх підприємствах корпорації ROSHEN працює система управління якістю, яка відповідає вимогам ISO 9001:2008, та система управління безпечністю харчових продуктів, яка відповідає вимогам стандарту ISO 22000:2005, що підтверджується наявністю у кожної з фабрик Корпорації сертифікатів відповідності.

Усі кондитерські фабрики корпорації ROSHEN забезпечені обладнанням для моніторингу контролю якості продукції та проведення певних досліджень. Розробкою нових технологій і запуском високоякісних кондитерських виробів

займаються спеціалісти, які пройшли атестацію та навчання у спеціалізованих іноземних центрах.

У 2007 році на карті ROSHEN з'явився ще один об'єкт – логістичний центр у Яготині площею 60 000 кв. м і місткістю до 45 000 тонн готової продукції і сировини. Комплекс оснащено новітньою системою управління товарними потоками Warehouse Management System, що дозволяє оптимізувати логістичні процеси настільки, що загальний час перебування вантажного транспорту на території центру не перевищує години, після чого продукція транспортується по Україні та за кордон.

Корпорація піклується про те, щоб споживачі могли придбати продукцію ROSHEN на будь-який смак і випадок за доступними цінами. Для цього було відкрито мережу фірмових магазинів по всій Україні, де можна знайти шоколад, цукерки, подарункові набори, карамель, печиво, бісквіти, торти, тістечка, ромові баби та ексклюзивні солодоші.

ДП «КК «Рошен» активно експортує свою продукцію до багатьох країн світу. Основними напрямками експорту є країни Європейського Союзу, США, Канада, країни Близького сходу, Азії, а також деякі держави Африки. Завдяки високій якості продукції, сучасному виробництву та дотриманню міжнародних стандартів, вироби ROSHEN користуються попитом на закордонних ринках і зміцнюють позиції українського бренду у світі.

Сьогодні у ДП «КК «Рошен» працює понад 5000 висококваліфікованих фахівців. Компанія пишається своїми працівниками, створюючи найкращі умови для реалізації потенціалу, і надихає на нові звершення. Перевагами роботи в ДП «КК «Рошен» є коконкурентна заробітна плата, офіційне працевлаштування, медичне страхування, компенсація обідів, програми навчання та корпоративний трансфер. Також Корпорація запрошує студентів 4-6 курсів та випускників 2021-2023 рр. ЗВО України до оплачуваного 6-місячного стажування «До вершин з Рошен» за напрямом «Маркетинг» з можливістю подальшого довгострокового працевлаштування.

Організаційна структура ДП «КК «Рошен» організована за лінійно-функціональним принципом, що наведено на рис. 2.2.

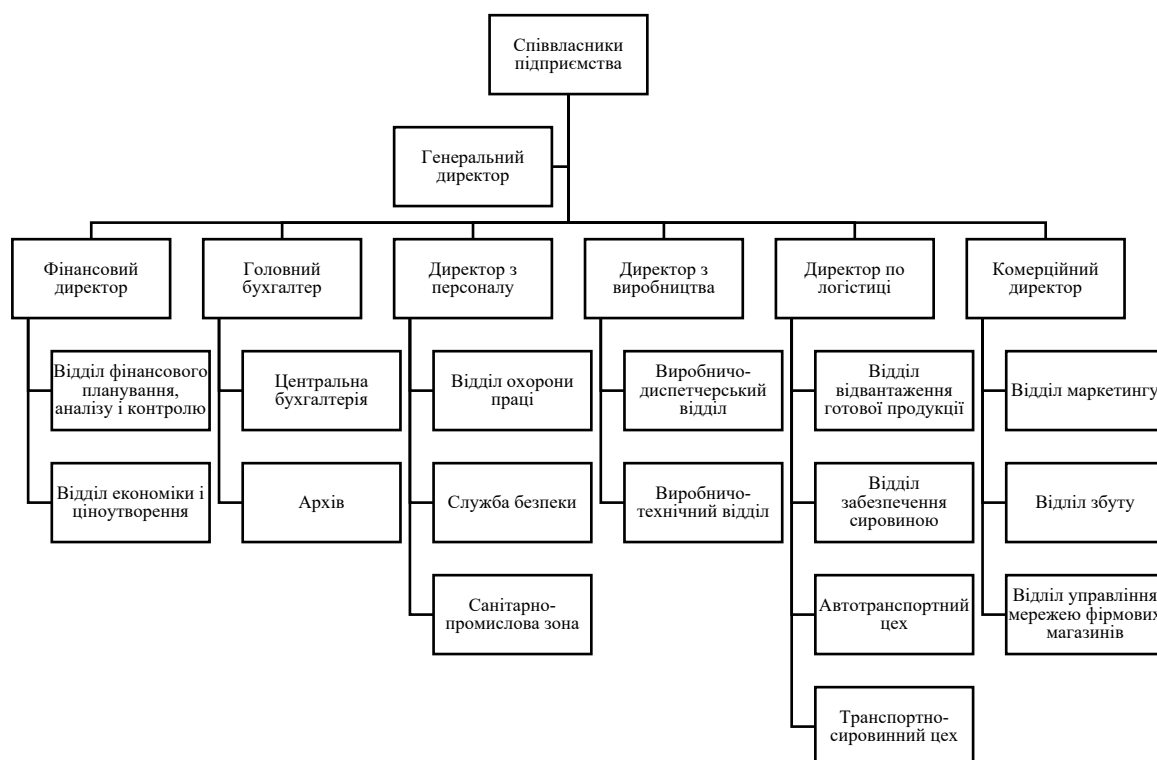


Рис. 2.2. Організаційна структура ДП «КК «Рошен»

*Джерело:* побудовано автором на основі власних досліджень

Наведена на рис. 2.2 організаційна структура ДП «КК «Рошен» поєднує централізоване керівництво з поділом обов'язків між усіма функціональними підрозділами. Така структура передбачає чітке розмежування відповідальності: керівництво здійснює управління та стратегічне планування, а спеціалізовані відділи, зокрема маркетингу, виробництва, логістики, фінансів відповідають за виконання конкретного переліку завдань у межах своєї компетенції. Це дозволяє забезпечити ефективну координацію процесів, підвищити продуктивність праці і підтримувати високий рівень якості продукції.

У своїй діяльності всі співробітники Корпорації ROSHEN керуються Кодексом ділової етики та дотримуються єдиних норм, правил та принципів корпоративної етики при взаємодії всередині колективу, взаємовідносинах з

діловими партнерами, контрагентами, конкурентами, державними органами, установами та організаціями.

ДП «КК «Рошен» активно реалізує численні соціальні ініціативи, які спрямовані на підтримку сфери освіти, культури, охорони здоров'я, спорту, а також на допомогу дітям, військовим і постраждалим унаслідок бойових дій. Компанія втілює проєкти, що сприяють поліпшенню інфраструктури, розвитку суспільства та наданню допомоги уразливим верствам населення (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

## Характеристика соціальних ініціатив ДП «КК «Рошен»

| Рік             | Проект/ініціатива                  | Опис                                                                                                                                                |
|-----------------|------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2005            | Встановлення дитячих майданчиків   | Розпочато ініціативу зі встановлення близько 80 ігрових майданчиків з безпечним обладнанням та гумовим покриттям                                    |
| 2012            | Екскурсії на фабрику               | Відкрито екскурсійний маршрут на Київську кондитерську фабрику із відвідуванням виробництва та створенням власної упаковки                          |
| 2015            | Допомога Охматдиту                 | Придбано сучасне медичне обладнання, відновлено інженерні системи, змонтовано ліфти, реконструйовано корпуси                                        |
| 2016            | Театр на Подолі                    | Завершено реконструкцію Київського театру на Подолі – першого театру в Україні, повністю пристосованого для людей з інвалідністю                    |
| 2017            | Черкаський зоопарк                 | Проведено капремонт вольєрів, відкрито нову експозицію «Земля вовків і ведмедів», побудовано інфраструктуру для тварин і відвідувачів               |
| 2018            | Національний інститут раку         | Розпочато ремонт та оснащення приміщень для забору стовбурових клітин, вкладено 2,9 млн грн                                                         |
| 2019            | Кременчуцька дитяча лікарня        | Відкрито стерилізаційне відділення та лабораторію, витрачено 35 млн грн                                                                             |
| 2019            | Ремонт НІР                         | Створено відділення аутологічної трансплантації кісткового мозку, відремонтовано онкогематологічне відділення (1900 м <sup>2</sup> )                |
| 2020            | Допомога під час пандемії COVID-19 | Закуплено: 30 тис. костюмів, 10 рентген-апаратів, 10 тис. окулярів, 60 тис. рукавичок. Передано 25 тис. продуктових наборів для людей похилого віку |
| 2014 – наші дні | Допомога ЗСУ                       | Передано техніку, зброю, екіпірування; витрачено понад 500 млн грн. Побудовано житло, надано спорядження та постійна підтримка сімей загиблих       |

Джерело: складено автором на основі [41]

ДП «КК «Рошен» є прикладом компанії, яка не лише дбає про економічні показники, а й активно розвиває корпоративну соціальну відповідальність. Її

стратегія ґрунтується на поєднанні ефективного бізнесу з постійним внеском у розвиток суспільства. Компанія реалізує довгострокові інвестиційні проекти, підтримує національні культурні ініціативи та бере участь у благодійних акціях, що робить її вагомим учасником не лише ринку, а й соціального життя країни.

Особливу увагу бренд ROSHEN приділяє впровадженню інновацій у виробництво. ДП «КК «Рошен» постійно модернізує свої виробничі потужності, інтегруючи сучасні технології, автоматизовані лінії та екологічно безпечні рішення. Такий підхід дозволяє компанії не лише підвищувати якість і рівень конкурентоспроможності продукції, а й мінімізувати вплив на довкілля, що особливо актуально у контексті глобальних викликів сталого розвитку.

Ще одним важливим аспектом діяльності ДП «КК «Рошен» є її фокус на відкритості та прозорості у веденні бізнесу. Компанія активно взаємодіє з громадськістю, публічно звітує про соціальні проекти та фінансові витрати на благодійність. Це формує довіру до бренду з боку споживачів і партнерів, сприяє укріпленню репутації на внутрішньому та міжнародному ринках.

Усі ці складові – стабільність, інноваційність, соціальна відповідальність та якість продукції – дозволяють ДП «КК «Рошен» зберігати лідерські позиції в галузі та впевнено дивитися у майбутнє, залишаючись одним із флагманів українського бізнесу.

## **2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства**

Ефективне функціонування підприємства в умовах досить динамічного економічного середовища потребує проведення постійного моніторингу та оцінки показників фінансово-економічного стану. Така діагностика є ключовим елементом управлінської діяльності, оскільки дозволяє своєчасно виявити сильні та слабкі сторони бізнесу, визначити рівень фінансової стабільності компанії, платоспроможності, рентабельності та ефективності використання ресурсів. Аналіз ключових фінансових показників дає змогу не лише оцінити поточний стан, а й спрогнозувати подальший розвиток суб'єкта господарювання.

Для ДП «КК «Рошен», як одного з лідерів вітчизняного кондитерського ринку, важливо зберігати високі стандарти ведення бізнесу та забезпечувати сталий економічний розвиток. Проведення глибокої фінансово-економічної діагностики дає змогу сформувати об'єктивну картину фінансової діяльності підприємства, визначити резерви з метою підвищення ефективності та приймати стратегічно обґрунтовані управлінські рішення.

Основні економічні показники діяльності ДП «КК «Рошен» за 2022-2024 рр. наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Основні економічні показники діяльності ДП «КК «Рошен» за 2022-2024 рр.

| №  | Показник                                             | Роки     |          |          | Відхилення<br>2024 р. до 2022 р. |        |
|----|------------------------------------------------------|----------|----------|----------|----------------------------------|--------|
|    |                                                      | 2022     | 2023     | 2024     | +/-                              | %      |
| 1  | Чистий дохід, тис. грн                               | 22128835 | 31850197 | 37395622 | 15266787                         | 68,99  |
| 2  | Валовий прибуток, тис. грн                           | 6809894  | 10393744 | 12559000 | 5749106                          | 84,42  |
| 3  | Чистий прибуток, тис. грн                            | 3929000  | 5639566  | 6511646  | 2582646                          | 65,73  |
| 4  | Середньорічна вартість активів, тис. грн             | 23225540 | 27030166 | 31410052 | 8184512                          | 35,24  |
| 5  | Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн | 11237787 | 11956692 | 12718626 | 1480839                          | 13,18  |
| 6  | Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн   | 11987752 | 15073085 | 18691038 | 6703286                          | 55,92  |
| 7  | Середньооблікова чисельність працівників, осіб       | 244      | 228      | 227      | -17                              | -6,97  |
| 8  | Фондовіддача                                         | 32,58    | 42,78    | 35,25    | 2,67                             | 8,20   |
| 9  | Фондомісткість                                       | 0,03     | 0,02     | 0,02     | -0,01                            | -33,33 |
| 10 | Фондоозброєність, тис. грн/ос.                       | 2783     | 3265     | 4673     | 1890                             | 67,91  |
| 11 | Продуктивність праці, тис. грн/ос.                   | 90691    | 139693   | 164738   | 74047                            | 81,65  |
| 12 | Коефіцієнт оборотності оборотних активів             | 679096   | 744452   | 1060837  | 381741                           | 56,21  |

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності

З табл. 2.3 можна зробити висновок, що протягом 2022-2024 рр. ДП «КК «Рошен» продемонструвало зростання основних фінансових показників. Чистий дохід підприємства зріс на 68,99% і досяг 37,4 млрд грн у 2024 р., що свідчить про ефективну політику збуту, високий попит на продукцію та вдалу експортну стратегію. Валовий прибуток зріс на 84,42%, а чистий прибуток – на 65,73%, що свідчить про ріст маржинальності та загальну фінансову стійкість компанії.

За аналізований період середньорічна вартість активів підприємства зросла на 35,24 %, досягнувши понад 31,4 млрд грн. Водночас спостерігається значне зростання оборотних активів на 55,92 %, ніж необоротних – на 13,18 %, що вказує на підвищення гнучкості у використанні ресурсів та зростання частки ліквідних активів у структурі майна. Збільшення коефіцієнта оборотності оборотних активів на 56,21% свідчить про їх ефективне використання.

Незважаючи на незначне скорочення чисельності персоналу на 6,97 %, підприємству вдалося значно підвищити продуктивність праці на 81,65 %, що свідчить про автоматизацію виробництва, модернізацію технологій і високий професіоналізм працівників. Зросла також фондоозброєність праці на 67,91 %, що вказує на збільшення обсягу основних засобів, які припадають на одного працівника. Фондовіддача зросла до 35,25 грн/грн основних засобів.

Загалом, фінансово-економічний стан ДП «КК «Рошен» у 2022-2024 рр. можна оцінити як стійкий та динамічно зростаючий. Підприємство демонструє позитивну динаміку доходів і прибутковості, ефективно використовує наявні ресурси та поступово нарощує активи. Висока продуктивність праці, зростання фондоозброєності, а також збереження високої оборотності активів створюють передумови для подальшого розвитку, зміцнення конкурентних позицій на внутрішньому і зовнішньому ринках та забезпечення фінансової стабільності.

Характеристику майна ДП «КК «Рошен» та джерел його формування за балансом протягом 2022-2024 рр. наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Характеристика майна ДП «КК «Рошен» та джерел його формування за балансом протягом 2022-2024 рр.

| Показники            | На 31.12.2022р. |       | На 31.12.2023р. |       | На 31.12.2024р. |       | Відхилення 2024 р. до 2022 р. |       |       |
|----------------------|-----------------|-------|-----------------|-------|-----------------|-------|-------------------------------|-------|-------|
|                      | тис. грн        | %     | тис. грн        | %     | тис. грн        | %     | +, –                          | %     | п.с.  |
| АКТИВИ               |                 |       |                 |       |                 |       |                               |       |       |
| 1. Необоротні активи | 11385573        | 46,85 | 12527812        | 42,09 | 12909441        | 39,05 | 1523868                       | 13,38 | -7,80 |
| 2. Оборотні активи   | 12912593        | 53,15 | 17233578        | 57,91 | 20148498        | 60,95 | 7235905                       | 56,03 | 7,80  |
| БАЛАНС:              | 24298166        | 100   | 29762166        | 100   | 33057939        | 100   | 8759773                       | 36,05 | х     |

Продовження таблиці 2.4

| ПАСИВИ                                       |          |       |          |       |          |       |         |        |       |
|----------------------------------------------|----------|-------|----------|-------|----------|-------|---------|--------|-------|
| 1. Власний капітал                           | 19876947 | 81,80 | 22666503 | 76,15 | 26820902 | 81,13 | 6943955 | 34,93  | -0,67 |
| 2. Довгострокові зобов'язання і забезпечення | 36216    | 0,16  | 16174    | 0,07  | 30639    | 0,09  | -5577   | -15,39 | -0,07 |
| 3. Поточні зобов'язання і забезпечення       | 4384890  | 18,04 | 7079489  | 23,78 | 6206398  | 18,77 | 1821508 | 41,54  | 0,73  |
| БАЛАНС:                                      | 24298166 | 100   | 29762166 | 100   | 33057939 | 100   | 8759773 | 36,05  | x     |

*Джерело:* розраховано автором на основі фінансової звітності

З табл. 2.4 можна зробити висновок, що протягом 2022-2024 рр. загальний обсяг активів ДП «КК «Рошен» зріс на 36,05%, що свідчить про розширення масштабів діяльності підприємства. Вартість активів зросла з 24,3 млрд грн у 2022р. до понад 33 млрд грн у 2024 р. При цьому відбулося перерозподілення структури активів у бік збільшення частки оборотних активів: якщо у 2022 р. вони складали 53,15% загального балансу, то вже у 2024 р. – 60,95 %, що вказує на зростання ліквідності підприємства та посилення його здатності оперативно реагувати на зміни в ринковому середовищі.

Необоротні активи зросли лише на 13,38 %, а їх частка в структурі активів скоротилася з 46,85% до 39,05%, що вказує на інтенсивне використання вже наявних основних засобів. Натомість оборотні активи збільшилися на 56,03 %, що є позитивним сигналом для короткострокової платоспроможності.

Підприємство переважно фінансує свою діяльність за рахунок власного капіталу, який у 2024 р. і становив 81,13% від загальної суми пасивів, що свідчить про високий рівень фінансової незалежності та низьку залежність від зовнішнього фінансування. Загальне зростання власного капіталу за період склало 6,94 млрд грн або 34,93%, що підтверджує ефективність політики реінвестування прибутку та стійкість фінансового стану підприємства.

Поточні зобов'язання зросли на 41,54 %, проте їхня частка у структурі пасивів залишилася на стабільному рівні: 18,04 % у 2022 р. та 18,77 % у 2024 р, що свідчить про продуману політику управління кредиторською заборгованістю.

Довгострокові зобов'язання, навпаки, зменшилися на 15,39 % і залишаються незначними як за сумою, так і за питомою вагою, що вказує на обмежене використання довгострокового позикового капіталу.

Баланс ДП «КК «Рошен» має стійку структуру: переважає власний капітал, висока частка оборотних активів підвищує гнучкість управління грошовими потоками, а низька залежність від довгострокових зобов'язань знижує фінансові ризики. Така структура активів і пасивів є свідченням надійної фінансової моделі та ефективного управління ресурсами.

Механізм формування фінансових результатів ДП «КК «Рошен» за 2022-2024 рр. наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Механізм формування фінансових результатів ДП «КК «Рошен»  
за 2022-2024 рр., тис. грн

| Показники                                                          | Роки     |          |          | Відхилення<br>2024 р.<br>до 2022 р. |        |
|--------------------------------------------------------------------|----------|----------|----------|-------------------------------------|--------|
|                                                                    | 2022     | 2023     | 2024     | +/-                                 | %      |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)     | 22128835 | 31850197 | 37395622 | 15266787                            | 68,99  |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)       | 15318941 | 21456453 | 24836622 | 9517681                             | 62,13  |
| Валовий: прибуток (збиток)                                         | 6809894  | 10393744 | 12559000 | 5749106                             | 84,42  |
| Інші операційні доходи                                             | 922430   | 577876   | 917902   | -4528                               | -0,49  |
| Адміністративні витрати                                            | 275916   | 336691   | 453552   | 177636                              | 64,38  |
| Витрати на збут                                                    | 1623572  | 2452820  | 2956815  | 1333243                             | 82,12  |
| Інші операційні витрати                                            | 125645   | 184195   | 254626   | 128981                              | 102,66 |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (збиток) | 5707191  | 7997914  | 9811909  | 4104718                             | 71,92  |
| Інші фінансові доходи                                              | 350714   | 702358   | 502651   | 151937                              | 43,32  |
| Інші доходи                                                        | 240815   | 457248   | 192160   | -48655                              | -20,20 |
| Фінансові витрати                                                  | 171208   | 360176   | 161962   | -9246                               | -5,40  |
| Інші витрати                                                       | 1312829  | 1854676  | 2419928  | 1107099                             | 84,33  |
| Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)           | 4814683  | 6942668  | 7924830  | 3110147                             | 64,60  |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток                              | -885683  | -1303102 | -1413184 | -527501                             | 59,56  |
| Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)                     | 3929000  | 5639566  | 6511646  | 2582646                             | 65,73  |

*Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності*

З табл. 2.5 можна зробити висновок, що ДП «КК «Рошен» протягом 2022-2024 рр. демонструє стабільне та динамічне зростання обсягів реалізації: чистий дохід зріс на понад 15,2 млрд грн або на 68,99%, досягнувши 37,4 млрд. грн у 2024 р. Паралельно зі зростанням обсягів продажів збільшився і валовий прибуток на 84,42%, що свідчить не лише про масштабування виробництва, але й про збереження високої ефективності основної діяльності. Темпи зростання валового прибутку випереджають темпи зростання доходу, що є позитивним сигналом щодо контролю над собівартістю.

Операційні витрати протягом 2022-2024 рр. у ДП «КК «Рошен» також зросли, але менш стрімко порівняно з доходами. Найбільше зростання відбулося у витратах на збут – на 82,12% та адміністративних витратах – на 64,38%, що цілком логічно в умовах розширення діяльності підприємства. У той же час фінансовий результат від операційної діяльності збільшився на 71,92% або на 9,8 млрд. грн у 2024 р., що підтверджує здатність ефективно масштабуватись без суттєвого погіршення маржинальності.

Інші операційні доходи та доходи від фінансової діяльності мали нестійку динаміку: зокрема, інші доходи знизились на 20,2%, а інші фінансові доходи зросли лише на 43,32 %. Натомість інші витрати підприємства суттєво зросли на 84,33%, що вказує на певні додаткові навантаження, пов'язані з ризиками або непрофільними витратами. Проте завдяки ефективній основній діяльності ці витрати не стали критичними.

Фінансовий результат до оподаткування зріс на 64,6%, а чистий прибуток на 65,73 %, досягнувши 6,5 млрд грн у 2024 р., що свідчить про досить стабільну прибутковість. Податкове навантаження зросло разом зі зростанням прибутку.

Загалом фінансова діяльність ДП «КК «Рошен» протягом 2022-2024 рр. характеризується високою рентабельністю, контрольованим рівнем витрат та стабільним рівнем прибутковості. Позитивна динаміка основних фінансових показників свідчить про ефективне стратегічне управління підприємством, конкурентоспроможність продукції та сталу фінансову стабільність.

Динаміку показників оцінки фінансового стану ДП «КК «Рошен» за 2022-2024 рр. наведено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Динаміка показників оцінки фінансового стану ДП «КК «Рошен»  
за 2022-2024 рр.

| Показники                                      | Роки    |          |          | Відхилення<br>2024 р.<br>до 2022 р. |
|------------------------------------------------|---------|----------|----------|-------------------------------------|
|                                                | 2022    | 2023     | 2024     | +/-                                 |
| 1. Коефіцієнт загальної ліквідності            | 2,94    | 2,43     | 3,24     | 0,30                                |
| 2. Коефіцієнт абсолютної ліквідності           | 0,83    | 1,13     | 1,35     | 0,52                                |
| 3. Чистий оборотний капітал                    | 8527703 | 10154089 | 13942100 | 5414397                             |
| 4. Коефіцієнт автономії                        | 0,81    | 0,76     | 0,81     | 0                                   |
| 5. Коефіцієнт фінансової стабільності          | 4421106 | 7095663  | 6237037  | 1815931                             |
| 6. Коефіцієнт забезпеченості власними засобами | 0,33    | 0,41     | 0,30     | -0,03                               |
| 7. Коефіцієнт оборотності активів              | 0,91    | 1,07     | 1,13     | 0,22                                |
| 8. Коефіцієнт оборотності власного капіталу    | 1,11    | 1,40     | 1,39     | 0,28                                |
| 9. Рентабельність господарської діяльності, %  | 20,86   | 21,16    | 20,94    | 0,08                                |
| 10. Рентабельність власного капіталу, %        | 19,76   | 24,88    | 24,27    | 4,51                                |
| 11. Рентабельність продукції/послуг, %         | 44,45   | 48,44    | 50,56    | 6,11                                |

*Джерело:* розраховано автором на основі фінансової звітності

З табл. 2.6 можна зробити висновок, що ДП «КК «Рошен» протягом 2022-2024 рр. демонструє позитивну динаміку показників ліквідності. Коефіцієнт загальної ліквідності зріс з 2,94 до 3,24, що свідчить про достатній рівень покриття поточних зобов'язань оборотними активами. Особливо позитивним є зростання коефіцієнта абсолютної ліквідності з 0,83 до 1,35, що вказує на високий рівень миттєвої платоспроможності та наявність значного обсягу грошових коштів або їх еквівалентів.

Чистий оборотний капітал за три роки зріс на 5,4 млрд грн, досягнувши 13,94 млрд грн у 2024 р., що є ознакою стабільного фінансового забезпечення операційної діяльності та можливості підприємства маневрувати ресурсами у короткостроковому періоді. Коефіцієнт автономії зберігся на рівні 0,81 у 2022 р. і 2024 р. хоча у 2023 р. спостерігалось тимчасове зниження до 0,76, що свідчить про домінування власного капіталу в структурі фінансування, що є ознакою фінансової

незалежності. У той же час коефіцієнт забезпеченості власними засобами зменшився з 0,33 до 0,30, що вказує на незначне зростання фінансових зобов'язань у структурі джерел фінансування активів.

Підприємство демонструє зростання ефективності використання активів. Коефіцієнт оборотності активів зріс з 0,91 до 1,13 через швидший обіг ресурсів. Коефіцієнт оборотності власного капіталу також покращився – з 1,11 до 1,39, що вказує на зростання ефективності використання інвестованих власних коштів.

Рентабельність продукції зросла на 6,11%, досягнувши 50,56% у 2024 р., що свідчить про високий рівень прибутковості. Рентабельність власного капіталу також зросла з 19,76% до 24,27 %, що є позитивним сигналом для інвесторів і свідчить про досить ефективне використання власного капіталу. Рентабельність господарської діяльності залишається стабільною – близько 20,94% у 2024 р.

Отже, фінансовий стан ДП «КК «Рошен» протягом 2022-2024 рр. можна впевнено охарактеризувати як стабільний і динамічно зростаючий. Позитивні тенденції у доходності, ліквідності, оборотності, рентабельності та структурі капіталу свідчать про ефективне управління, стратегічну передбачуваність і високий рівень конкурентоспроможності компанії. Всі перераховані фактори створюють надійну основу для подальшого розвитку, інвестиційної активності та зміцнення позицій як на національному, так і на міжнародному ринках.

### **2.3. Оцінка системи управління маркетинговою політикою підприємства**

Ефективне управління маркетинговою політикою є одним із ключових чинників забезпечення стабільного розвитку підприємства, формування його позитивного іміджу та підвищення конкурентоспроможності. У сучасних умовах динамічного ринку та змін у споживчих уподобаннях здатність компанії швидко реагувати на виклики середовища, адаптувати стратегії просування продукції й удосконалювати підходи до комунікації з клієнтами визначає її успіх.

У контексті зазначеного особливу увагу заслуговує аналіз маркетингової політики ДП «КК «Рошен», як одного з лідерів кондитерської галузі України. Компанія не лише успішно утримує високий рівень впізнаваності бренду, але й активно впроваджує нові сучасні інструменти маркетингу, розвиває експортні напрями та адаптує свою продукцію до потреб різних сегментів споживачів. Оцінка управлінських рішень у сфері маркетингу дозволить виявити сильні сторони стратегії компанії, а також напрями для подальшого вдосконалення.

Ефективність поточної маркетингової політики ДП «КК «Рошен» доцільно оцінювати комплексно, з урахуванням усіх ключових елементів маркетингового міксу. Такий підхід дозволяє глибше проаналізувати різні стратегічні та тактичні рішення підприємства у сфері просування продукції на ринок. Зокрема, доцільно виділити чотири основні складові комплексу маркетингу: товарну політику, цінову політику, збутову політику та комунікаційну політику. Кожна з них відіграє важливу роль у формуванні ринкової позиції, забезпеченні попиту на продукцію та створенні доданої вартості бренду.

Для оцінки маркетингової товарної політики доцільно здійснити аналіз основних видів продукції ДП «КК «Рошен» за 2022-2024 рр., що наведено в табл.2.7.

Таблиця 2.7

Аналіз реалізації основних видів продукції ДП «КК «Рошен» за 2022-2024 рр.

| № з/п | Вид продукції                         | Обсяги реалізації, тис. грн |          |          | Частка у загальному обсязі, % |        |        |
|-------|---------------------------------------|-----------------------------|----------|----------|-------------------------------|--------|--------|
|       |                                       | 2022                        | 2023     | 2024     | 2022                          | 2023   | 2024   |
| 1     | Шоколадні плитки і батончики          | 6431275                     | 9158031  | 10968658 | 29,07                         | 28,76  | 29,34  |
| 2     | Цукерки в коробках                    | 2964228                     | 4379450  | 4971132  | 13,40                         | 13,75  | 13,29  |
| 3     | Карамель і цукерки                    | 3708163                     | 5312887  | 6112947  | 16,76                         | 16,68  | 16,35  |
| 4     | Печиво і вафлі                        | 2445011                     | 3682443  | 4321950  | 11,05                         | 11,56  | 11,56  |
| 5     | Бісквіти та рулети                    | 1668392                     | 2313748  | 2812167  | 7,54                          | 7,27   | 7,52   |
| 6     | Торти                                 | 1395473                     | 1849382  | 2118320  | 6,31                          | 5,81   | 5,66   |
| 7     | Ексклюзивна продукція фірмової мережі | 1179884                     | 1680156  | 1983795  | 5,33                          | 5,27   | 5,31   |
| 8     | Новорічні подарунки                   | 1307409                     | 191110   | 2152653  | 5,91                          | 6,00   | 5,76   |
|       | РАЗОМ                                 | 22128835                    | 31850197 | 37395622 | 100,00                        | 100,00 | 100,00 |

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності

З табл. 2.7 можна зробити висновок, що протягом 2022-2024 рр. ДП «КК «Рошен» продемонструвало впевнене зростання обсягів реалізації основних видів продукції. Найбільшу частку в загальному обсязі продажів займають шоколадні плитки та батончики – близько 29% щороку, що свідчить про сталий попит і лідерські позиції цієї категорії. Значну частку також формують карамель і цукерки – понад 16% та цукерки в коробках – близько 13%. Водночас поступово зростають продажі бісквітів, вафель, ексклюзивної продукції та новорічних подарунків, що свідчить про розширення попиту на нові категорії продукції.

Такі результати є свідченням ефективної реалізації маркетингової товарної політики компанії. Різноманітність асортименту, системне оновлення продукції, адаптація до ринкових запитів, а також фокус на якість дозволяють утримувати стійкі позиції на ринку та охоплювати дуже широку аудиторію споживачів. Збалансоване поєднання масового та преміального сегментів у товарній лінійці забезпечує високий рівень продажів та підтримує позитивну динаміку розвитку компанії.

Цінова політика є однією з ключових складових маркетингової діяльності оскільки безпосередньо впливає на рівень продажів компанії, її прибутковість та рівень конкурентоспроможності продукції. Для ДП «КК «Рошен» формування ефективної цінової стратегії набуває особливого значення в умовах динамічного ринку, зміни споживчих уподобань, а також коливань купівельної спроможності населення. Для оцінки маркетингової політики ціноутворення доцільно визначити ціни на продукцію ДП «КК «Рошен», які реалізуються через мережу фірмових магазинів компанії, що наведено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Ціни на продукцію ДП «КК «Рошен», що реалізується через мережу  
фірмових магазинів компанії

| Вид продукції | Вартість (найдешевша і найдорожча позиція)                             |
|---------------|------------------------------------------------------------------------|
| 1             | 2                                                                      |
| Торти         | Торт лимонний – 139 грн, Торт київський – 589 грн                      |
| Тістечка      | Профітроль кокосовий – 146 грн<br>Тістечка кремомо-бісквітні – 280 грн |

Продовження таблиці 2.8

| 1                  | 2                                                                                             |
|--------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| Зефір              | Зефір в упаковці (лимон, шоколад, класичний) – 76 грн<br>Зефір у шоколадній глазурі – 162 грн |
| Мармелад           | Мармелад апельсинові та лимонні дольки – 97 грн<br>Пташине молоко – 221 грн                   |
| Цукерки шоколадні  | Вафлі сливки-ленівки – 119 грн<br>Цукерки Gianduja – 144 грн                                  |
| Цукерки желейні    | Желеній цукерки Yummi Gummi – 32 грн                                                          |
| Цукерки карамельні | Карамель Джус Мікс – 64 грн<br>Карамель Roksiukas – 149 грн                                   |
| Цукерки в коробках | Цукерки Shooters – 119 грн<br>Цукерки Київ Вечірній – 498 грн                                 |
| Шоколадні плитки   | Шоколад Bubble – 37 грн<br>Шоколад Lacti (велика плитка) – 224 грн                            |
| Печиво та крекери  | Печиво до кави – 19 грн<br>Печиво Lovita Jelly – 118 грн                                      |
| Вафлі              | Вафлі Wafers (малий розмір) – 18 грн<br>Вафлі Wafers (великий розмір) – 56 грн                |
| Вафельні трубочки  | Вафельні трубочки Konafetto – 33 грн                                                          |
| Бісквіти та рулети | Рулети – 40 грн<br>Бісквіт Too Cool – 74 грн                                                  |
| Батончики          | ROSHEN Tidbit – 21 грн<br>Батончики з різними смаками – 22 грн                                |

*Джерело:* складено автором на основі [41]

З табл. 2.8 можна зробити висновок, що продукція що реалізується через мережу фірмових магазинів ДП «КК «Рошен», демонструє достатньо широкий асортимент з варіативністю вартості, що дозволяє йому задовольняти різні сегменти споживачів. Продукція охоплює як доступні варіанти, такі як печиво та вафлі за ціною від 18 грн, так і преміум-продукти, як, наприклад, торт київський за 589 грн або цукерки в коробках за 498 грн. Така цінова диференціація дозволяє компанії не тільки підтримувати високу конкурентоспроможність, але й залучати дійсно широке коло покупців з різними фінансовими можливостями, водночас зберігаючи репутацію бренду ROSHEN, як виробника якісних кондитерських виробів.

Раз на місяць ДП «КК «Рошен» організовує акцію на продукцію під назвою «Купуй, якщо встигнеш» стосовно окремих позицій продукції. Акція передбачає можливість купити одну одиницю (упаковку) кожного з акційних товарів за спеціальною (зниженою) ціною.

ДП «КК «Рошен» застосовує стратегію диференційованого ціноутворення, яка полягає в адаптації цін на продукцію залежно від її типу, цільової аудиторії та ринкових умов. Такий вид стратегії дозволяє компанії пропонувати широкий асортимент товарів з різними ціновими категоріями, задовольняючи потреби як економних споживачів, так і покупців, орієнтованих на преміальні продукти. Стратегія дозволяє також впроваджувати різноманітні знижки на окремі позиції для стимулювання попиту в певні періоди року. Завдяки диференційованому ціноутворенню, «Рошен» може ефективно конкурувати на ринку, задовольняючи різні цінові сегменти і підтримуючи високу лояльність покупців, оскільки кожен споживач знаходить для себе товар в межах своєї купівельної спроможності.

Оцінка збутової політики ДП «КК «Рошен» є важливим етапом аналізу маркетингової стратегії компанії, оскільки ефективна організація каналу збуту впливає на досягнення нею своїх фінансових цілей та зміцнення конкурентних позицій на ринку. Стратегія збуту компанії охоплює в собі різноманітні канали продажів, що дозволяє максимально ефективно охоплювати ключові сегменти споживачів як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку.

Канали розподілу продукції ДП «КК «Рошен» наведено на рис. 2.3.

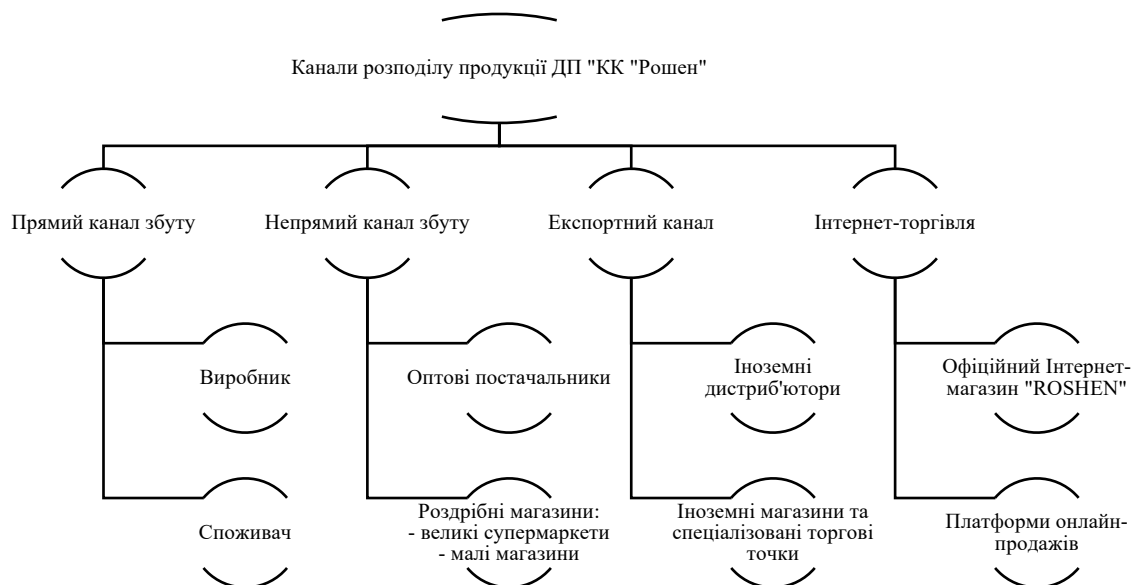


Рис. 2.3. Канали розподілу продукції ДП «КК «Рошен»

*Джерело:* сформовано автором на основі власних досліджень

Прямий збут через мережу фірмових магазинів «ROSHEN» є важливим елементом стратегії компанії, оскільки дозволяє ДП «КК «Рошен» безпосередньо контролювати взаємодію з кінцевим споживачем. Мережа фірмових магазинів є ключовим елементом брендової стратегії, де покупці можуть знайти повний асортимент продукції компанії, включаючи новинки та ексклюзивні позиції. Цей канал дозволяє не тільки забезпечити безпосередній контакт з покупцем, але й підтримувати високу репутацію бренду, пропонуючи продукцію високої якості. Крім того, фірмові магазини сприяють формуванню лояльності споживачів завдяки спеціальним акціям та програмам лояльності, що робить його важливим для утримання існуючих клієнтів.

Другим важливим каналом збуту є неперямий, що включає в себе оптових постачальників та роздрібні торгові мережі. Оптові партнери розповсюджують продукцію компанії через великі торгові мережі, що охоплюють різні регіони країни, а також малі роздрібні магазини. Великі супермаркети, такі як Metro, Auchan, Novus, є важливими партнерами для компанії, оскільки вони дозволяють розширити присутність на ринку та забезпечити широкий доступ до продукції. Крім того, малі роздрібні магазини є важливими з метою досягнення локальних споживачів, що надає можливість компанії охоплювати різноманітні сегменти ринку. Взаємодія з роздрібними мережами дозволяє значно збільшити обсяги реалізації продукції.

ДП «КК «Рошен» активно використовує експортний канал для розширення своєї присутності на міжнародних ринках. Продукція компанії постачається через іноземних дистриб'юторів, які реалізують її у великих торгових мережах та спеціалізованих магазинах в інших країнах. Цей канал дозволяє значно збільшити обсяг продажів за межами України та залучити нових споживачів на різних континентах. Важливою перевагою є те, що компанія зберігає контроль над якістю продукції та маркетинговими активностями на зовнішніх ринках, що дозволяє створювати сильний імідж бренду ROSHEN на міжнародному рівні.

Інтернет-продажі стали важливим компонентом стратегії ДП «КК «Рошен» особливо з урахуванням нових сучасних трендів споживчого попиту. Офіційний

інтернет-магазин ROSHEN надає можливість покупцям зручного придбання продукції безпосередньо з сайту компанії, що зменшує бар'єри для споживачів і дозволяє отримувати продукцію прямо додому. Крім того, онлайн-платформи, такі як Rozetka, Prom.ua, дозволяють значно розширити охоплення клієнтів, оскільки покупці можуть зручно і швидко здійснювати покупки через популярні онлайн-майданчики.

Маркетингова комунікаційна політика є досить важливим інструментом у створенні і підтримці ефективного зв'язку між компанією та її споживачами. Вона сприяє активному формуванню іміджу бренду ROSHEN, забезпеченню рівня конкурентоспроможності та максимізації продажів. Для ДП «КК «Рошен» комунікаційна політика має стратегічне значення, оскільки воно орієнтується на розширення своєї присутності як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Ключові канали комунікації ДП «КК «Рошен» зі споживачами наведено в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

#### Ключові канали комунікації ДП «КК «Рошен»

| Канал                               | Характеристика                                                                                                                                                                                                                             |
|-------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Реклама в медіа                     | Телевізійна, радіо, а також зовнішня реклама, що сприяє широкому охопленню аудиторії. Телевізійні ролики та рекламні кампанії на радіо активно використовуються для популяризації продукції та формування позитивного іміджу бренду ROSHEN |
| Інтернет-маркетинг                  | Включає офіційний сайт компанії, на якому публікуються новини, акції та інформація про продукцію. З початку 2022 року компанія взагалі не веде соціальні мережі                                                                            |
| PR та корпоративна відповідальність | Організація благодійних акцій, екологічних ініціатив та соціальних проєктів з метою побудови репутації соціально відповідальної компанії, що підтримує позитивний імідж серед споживачів                                                   |
| Спонсорство                         | Спонсорство культурних та спортивних заходів дозволяє бренду збільшувати видимість, а також підтримувати репутацію соціально активного підприємства                                                                                        |
| Події та виставки                   | Участь в різних виставках, ярмарках та бізнес-подіях. Важливий канал для демонстрації нових продуктів компанії, обміну досвідом з партнерами та залучення нових клієнтів                                                                   |
| Акції у точках продажів             | Проведення акцій у роздрібних магазинах та фірмових магазинах компанії, включаючи сезонні знижки та спеціальні пропозиції                                                                                                                  |

*Джерело:* складено автором на основі власних досліджень

З табл. 2.9 можна зробити висновок, що на сьогоднішній день ДП «КК «Рошен» фактично не використовує соціальні мережі як основний канал для реалізації своєї маркетингової комунікаційної політики. Зазвичай компанії кондитерської галузі активно присутні на таких платформах, як Facebook, Instagram, TikTok чи YouTube, однак «Рошен» поки що не зробив значного акценту на цьому каналі комунікації, що пов'язано з вибором кардинально інших стратегій і орієнтацією на традиційні канали реклами. Відсутність активного використання соціальних мереж обмежує можливості бренду взаємодіяти з молоддю, залучати їх до інтерактивних кампаній та швидко реагувати на тренди, що, в свою чергу, може знижувати ефективність комунікаційної стратегії на сучасному цифровому ринку.

За реалізацію маркетингової політики ДП «КК «Рошен» відповідає відділ маркетингу, який підпорядковується безпосередньо комерційному директору. Організаційну структуру відділу маркетингу компанії наведено на рис. 2.4.



Рис. 2.4. Організаційна структура відділу маркетингу ДП «КК «Рошен»

*Джерело:* побудовано автором на основі власних досліджень

Загалом, організаційна структура відділу маркетингу ДП «КК «Рошен», що включає керівника є ефективною для реалізації описаної вище маркетингової політики, зокрема у традиційних каналах комунікації. Проте для того, щоб ще більше посилити маркетингову стратегію та ефективно реагувати на сучасні виклики ринку, необхідно до складу штату додати SMM-менеджера, який буде відповідати за ведення та розвиток соціальних мереж, що дозволить компанії покращити взаємодію з молодшою та активною аудиторією, а також підвищити

видимість бренду в онлайн-просторі. Крім того, для активізації міжнародної експансії варто залучити спеціаліста з маркетингу на міжнародних ринках, який зможе ефективно налаштовувати стратегії просування та комунікацій в різних країнах, що сприятиме розширенню впливу компанії за межами України.

На основі проведеної оцінки управління маркетинговою політикою варто узагальнити її результати аналізом внутрішнього та зовнішнього маркетингового середовища ДП «КК «Рошен». Сильні та слабкі сторони ДП «КК «Рошен» (внутрішнє маркетингове середовище) наведено в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Сильні та слабкі сторони (внутрішнє маркетингове середовище)

ДП «КК «Рошен»

| № з/п | Фактор                                                                                        | Сильна сторона | Слабка сторона |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|----------------|
| 1     | Ефективна організаційна структура                                                             | +              |                |
| 2     | Децентралізація управління                                                                    | +              |                |
| 3     | Висококваліфікований персонал                                                                 | +              |                |
| 4     | Інноваційні технологічні розробки                                                             | +              |                |
| 5     | Досвід участі у профільних всеукраїнських та міжнародних заходах (виставки, конференції тощо) | +              |                |
| 6     | Наявність офіційного Веб-сайту                                                                | +              |                |
| 7     | Велика кількість споживачів кондитерських виробів                                             | +              |                |
| 8     | Високий рівень лояльності споживачів                                                          | +              |                |
| 9     | Великий вибір продукції                                                                       | +              |                |
| 10    | Великий досвід роботи на кондитерському ринку                                                 | +              |                |
| 11    | Наявність відділу маркетингу                                                                  | +              |                |
| 12    | Наявність можливостей для інвестування у розвиток                                             | +              |                |
| 13    | Ефективна стратегія комунікації зі споживачами                                                |                | -              |
| 14    | Розвинений бренд                                                                              | +              |                |
| 15    | Недостатнє наповнення офіційного Веб-сайту                                                    |                | -              |
| 16    | Активне ведення соціальних мереж                                                              |                | -              |

*Джерело:* складено автором на основі власних досліджень

ДП «КК «Рошен» має потужну внутрішнє маркетингове середовище, що включає ефективну організаційну структуру, висококваліфікований персонал, інноваційні технології, великий досвід роботи на ринку та позитивний імідж серед споживачів. Наявність офіційного Веб-сайту, активність на виставках та різних міжнародних заходах, а також впізнаваний бренд у світі додають компанії

конкурентних переваг. Однак є також і певні слабкі сторони, зокрема недостатня активність в соціальних мережах та недостатнє наповнення офіційного Веб-сайту, що обмежує ефективність комунікацій із споживачами, а також знижує залучення нової аудиторії. Водночас, враховуючи інвестиційні можливості компанії, то вона має великий потенціал для подальшого розвитку у контексті маркетингової політики.

Можливості та загрози (зовнішнє маркетингове середовище) ДП «КК «Рошен» наведено в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Можливості та загрози (зовнішнє маркетингове середовище)

ДП «КК «Рошен»

| № з/п | Фактор                                                               | Можливість | Загроза |
|-------|----------------------------------------------------------------------|------------|---------|
| 1     | Розширення нових закордонних ринків збуту                            | +          |         |
| 2     | Зростання інтересу до української продукції                          | +          |         |
| 3     | Технологічний прогрес у сфері пакування та зберігання продукції      | +          |         |
| 4     | Підвищення обсягів онлайн-продажів кондитерських виробів             | +          |         |
| 5     | Підвищення зацікавленості у здоровому харчуванні серед споживачів    |            | -       |
| 6     | Можливість участі у міжнародних виставках та ярмарках                | +          |         |
| 7     | Залучення іноземних інвестицій у харчову промисловість               |            |         |
| 8     | Лібералізація торгівельних відносин з країнами ЄС                    | +          |         |
| 9     | Посилення конкуренції на внутрішньому ринку                          |            | -       |
| 10    | Нестабільна економічна та політична ситуація в країні                |            | -       |
| 11    | Зміни в законодавстві щодо регулювання харчової промисловості        |            | -       |
| 12    | Залежність від імпортової сировини та її коливання в ціні            |            | -       |
| 13    | Розвиток нових закордонних фабрик корпорації                         | +          |         |
| 14    | Зростання вартості енергоносіїв                                      |            | -       |
| 15    | Ризик втрати репутації через публічність бренду                      |            | -       |
| 16    | Зміна смакових уподобань споживачів не на користь продукції компанії |            | -       |

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

З табл. 2.11 можна зробити висновок, що проведений аналіз зовнішнього маркетингового середовища ДП «КК «Рошен» свідчить про наявність значного потенціалу для розвитку компанії завдяки пошуку нових ринків збуту, активній міжнародній співпраці, інвестиційним перспективам і впровадженню інновацій.

Водночас, компанія зіштовхується з низкою викликів, серед яких – посилення конкуренції, нестабільна економічна та політична ситуація, законодавчі зміни, репутаційні ризики та зміна споживчих вподобань, що вимагає гнучкого підходу до стратегічного планування та адаптації до змін зовнішнього середовища.

Отже, в результаті проведення оцінки процесу управління маркетинговою політикою ДП «КК «Рошен» було виявлено низку проблемних аспектів, а саме спостерігається недостатня активність у цифровому середовищі, що обмежує охоплення цільової аудиторії та знижує конкурентоспроможність на ринку. Крім того, маркетингові комунікації є фрагментованими та неформатованими, що знижує імідж бренду та значно ускладнює формування лояльності споживачів. Недостатня сегментація ринку та нечітке позиціювання товарів також знижують ефективність просування продукції. Саме тому для підвищення результативності маркетингової політики необхідно посилити онлайн-присутність підприємства, впровадити сучасні інструменти цифрового маркетингу, удосконалити систему комунікацій з клієнтами, а також чітко визначити цільові сегменти ринку та адаптувати маркетингові стратегії відповідно до їх потреб і запитів.

#### **2.4. Напрями удосконалення управління маркетинговою політикою підприємства**

Для забезпечення стабільного розвитку та посилення рівня конкурентних переваг у динамічному середовищі кондитерського ринку надзвичайно важливо постійно вдосконалювати управління маркетинговою політикою підприємства. Враховуючи результати оцінки поточного управління маркетинговою політикою ДП «КК «Рошен», необхідно розробити комплекс заходів, спрямованих на підвищення ефективності його маркетингової стратегії, посилення взаємодії зі споживачами, адаптацію до сучасних цифрових трендів, а також вихід на нові міжнародні ринки.

Успішна маркетингова політика неможлива без глибокого розуміння цільової аудиторії компанії. Визначення пріоритетних сегментів ринку дозволяє

ефективніше планувати маркетингові кампанії, формувати релевантні пропозиції та досягати високої ефективності комунікацій. Для ДП «КК «Рошен» важливо не лише виявити основні групи споживачів, а й адаптувати маркетингові стратегії під особливості їх поведінки, вподобань і потреб.

Сегментацію ринку для розробки маркетингових комунікаційних стратегій ДП «КК «Рошен» наведено в табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Сегментація ринку для розробки маркетингових комунікаційних стратегій  
ДП «КК «Рошен»

| Сегмент                                | Підгрупи                                                   | Ключові характеристики                                                                             | Маркетингові орієнтири                                                                              |
|----------------------------------------|------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Діти та підлітки                       | - дошкільнята<br>- молодші школярі;<br>- підлітки;         | Вибір залежить від батьків/оточення, цінують яскравість, гру, новизну, реєг-апрув                  | Яскрава упаковка, герої, колекції, TikTok-маркетинг, лімітовані серії, сюрпризи                     |
| Молодь та молодь з дітьми              | - молодь;<br>- молоді батьки                               | Імпульсивність, пошук новизни, подарунки, турбота про здоров'я                                     | Digital, SMM, нестандартні рекламні формати, трендові смаки, healthy-лінійки, lifestyle-комунікації |
| Сім'ї з дітьми                         | - родини з дітьми;<br>- працюючі люди;<br>- домогосподарки | Орієнтація на зручність, довіра до бренду, якість «для всієї родини»                               | Великий формат, традиційні смаки, пропозиції «на всіх», крос-промо                                  |
| Емоційні покупці та покупці подарунків | - сезонні споживачі;<br>- покупці подарунків               | Купують на свята та для певних подій, важливу роль відіграє емоційна складова та яскраве пакування | Преміум-лінійки, подарункові бокси, сезонні колекції, святковий маркетинг                           |
| Лояльні та ностальгічні споживачі      | - люди середнього віку;<br>- люди похилого віку            | Шукають знайомі смаки, стабільність, довіру, простоту                                              | Класичні продукти, м'які текстури, «смак дитинства», ностальгія в комунікації                       |

*Джерело:* складено автором на основі власних досліджень

Для сегменту «Діти та підлітки» комунікація повинна фокусуватися на яскравих і цікавих формах взаємодії. Важливу роль відіграють мультфільми, ігрові елементи, а також інтерактивність. Найефективніше комунікувати через платформи, які популярні серед дітей та підлітків, такі як TikTok, Instagram, YouTube. Важливі елементи – це використання героїв з мультфільмів або

популярних культурних трендів, організація конкурсів або челенджів, а також створення обмежених колекцій, що сприятиме зацікавленості та формуванню культури колекціонування. Упаковка повинна бути барвистою, яскравою, з елементами, що приваблюють увагу та викликають інтерес.

Для сегменту «Молодь та молодь з дітьми» комунікація повинна підкреслювати трендові смаки та новизну, а також акцентувати на здоров'ї і турботі про себе. Молоді люди активні в соціальних мережах, тому важливо застосовувати SMM та digital-рекламу, створюючи контент, що підходить під швидко змінювані тренди. Вони більше схильні до імпульсивних покупок, тому рекламні кампанії можуть включати обмежені по часу пропозиції або нові смаки. Акцент на здорові лінійки продуктів, наприклад, з низьким вмістом цукру або з додатковими корисними інгредієнтами, відповідає потребам цієї групи.

Для сегменту «Сім'ї з дітьми» комунікація повинна бути орієнтована на зручність і якість. Тут важливо підкреслювати, що продукція є надійною і підходить для всієї родини. Маркетингові кампанії можуть акцентувати увагу на великих упаковках, що забезпечують економічність, а також на традиційних смаках, які знайомі та улюблені всіма членами родини. Важливим інструментом є крос-промо, коли ROSHEN може співпрацювати з іншими брендами або пропонувати подарункові набори для всієї родини. Канали для комунікації можуть включати телевізійну рекламу, традиційні ЗМІ, а також спеціалізовані сайти та групи для батьків.

Для сегменту «Емоційні покупці та покупці подарунків» важливо фокусуватися на емоційному аспекті покупки, особливо в періоди свят або важливих подій (день народження, річниця, корпоративи). Рекламні кампанії повинні підкреслювати преміум-якість продуктів та їх подарункову упаковку. Створення подарункових наборів або лімітованих серій, які чудово підходять для подарунків, допоможе залучити цю категорію споживачів. Емоційно заряджена комунікація через святкові колекції, сезонні пропозиції та колаборації з іншими брендами подарунків може суттєво підвищити продажі.

Для сегменту «Лояльні та ностальгічні споживачі» важливо підкреслювати стабільність і класичний смак продуктів. Такий сегмент цінує простоту, знайомі смаки та надійність бренду. Стратегії комунікацій можуть включати ностальгічні кампанії, які підкреслюють зв'язок з минулим, «смак дитинства» і традиційні рецепти. Використання таких інструментів, як реклами з елементами ретро, візуальні коди, що нагадують про минулі етапи бренду, дозволить створити сильну емоційну прив'язку до продукту. Дана група споживачів також оцінює якість і надійність, тому важливо акцентувати на традиційному виробництві та використанні натуральних інгредієнтів.

Пропозиції щодо маркетингових комунікаційних заходів для різних сегментів споживачів продукції ДП «КК «Рошен» наведено в табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Пропозиції щодо маркетингових комунікаційних заходів для різних  
сегментів споживачів продукції ДП «КК «Рошен»

| Сегмент                                | Кампанія                                                           | Канали комунікації                                                                  | Ключове повідомлення                                                                 |
|----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| Діти та підлітки                       | «Чарівний світ Рошен»<br>(лімітовані упаковки продукції для дітей) | Tik Tok, Instagram, YouTube, зовнішня реклама                                       | «Відкривай нові смаки разом з улюбленими героями»                                    |
| Молодь та молодь з дітьми              | «Тренди Рошен: смакуй сучасно!»                                    | Instagram, Facebook, YouTube, TikTok, платформи для молодих батьків                 | «Здорова насолода з Рошен – спробуй нові смаколики, що піклуються про твоє здоров'я» |
| Сім'ї з дітьми                         | «Рошен для всієї родини!»                                          | Телебачення, реклама в супермаркетах, Google AdWords, сайти для батьків             | «Рошен – смачно, зручно і надійно для всієї родини»                                  |
| Емоційні покупці та покупці подарунків | «Подарунок від ROSHEN!»                                            | Instagram, Facebook, банери в онлайн-магазинах, телевізійна реклама в період свят   | «Подарунок від «ROSHEN, що приносить радість»                                        |
| Лояльні та ностальгічні споживачі      | «Смак дитинства з ROSHEN»                                          | Телебачення, друковані ЗМІ, радіо, реклама на автобусах і трамваях у великих містах | «Відчуйте ностальгію разом з ROSHEN»                                                 |

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Отже, налагоджена система маркетингових комунікацій зі споживачами є основою формування довгострокових взаємин і підвищення рівня задоволеності споживачів. В умовах зростаючої конкуренції важливо не лише інформувати про продукцію, але й підтримувати постійний діалог зі споживачами, оперативно реагувати на їх потреби та пропозиції. Удосконалення каналів зворотного зв'язку, персоналізація комунікацій і впровадження CRM-систем сприятимуть побудові довірливих відносин між брендом та його аудиторією.

Враховуючи, що ДП «КК «Рошен» наразі не використовує соціальні мережі для взаємодії зі споживачами, є необхідність впровадження ефективної стратегії для залучення потенційних та існуючих клієнтів через ці платформи. Соціальні мережі, такі як Facebook, Instagram, TikTok, YouTube та інші, стали важливими каналами для взаємодії з аудиторією, а їх правильне використання дозволяє значно покращити маркетингову ефективність. Тому слід розробити пропозиції, які допоможуть не лише підвищити онлайн-присутність бренду, але й зміцнити його позиції на ринку.

Пропозиції щодо стратегії цифрового маркетингу ДП «КК «Рошен» у соціальних мережах наведено в табл. 2.14.

Таблиця 2.14

Пропозиції щодо стратегії цифрового маркетингу ДП «КК «Рошен» у  
соціальних мережах

| Стратегічний напрям                             | Дії та заходи                                                                                                                                                    | Очікувані результати                                                                  |
|-------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                               | 2                                                                                                                                                                | 3                                                                                     |
| Ведення офіційних акаунтів у соціальних мережах | Ведення сторінок в Tik Tok, Instagram, Facebook, а також YouTube для регулярної публікації контенту, фото і відео продукції, новинок та акцій                    | Підвищення впізнаваності бренду та залучення нових підписників                        |
| Таргетована реклама                             | Використання інструментів таргетування на основі демографії, інтересів та поведінки користувачів для максимально точного донесення реклами до цільової аудиторії | Збільшення охоплення рекламних кампаній, підвищення рівня лояльності серед споживачів |
| Інтерактивні кампанії                           | Проведення конкурсів, челенджів, опитувань у Tik Tok та Instagram для взаємодії з аудиторією, створення                                                          | Залучення нових споживачів, підвищення активності на                                  |

Продовження таблиці 2.14

| 1                              | 2                                                                                                                                                                    | 3                                                                                                   |
|--------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                | вірусного контенту, де споживачі діляться власними фото або відео                                                                                                    | платформах та зростання зацікавленості у продукції                                                  |
| Партнерство з інфлюенсерами    | Співпраця з популярними блогерами, інфлюенсерами, лідерами думок для просування продукції через їх акаунти. Використання сторіс, оглядів, а також колаборацій з ними | Збільшення довіри до бренду, розширення аудиторії через авторитет популярних осіб                   |
| Зворотний зв'язок              | Використання соціальних мереж для збору відгуків, коментарів, ідей для покращення продукції. Поширення опитувань та голосувань для зворотного зв'язку від клієнтів   | Покращення якості продуктів, підвищення задоволеності споживачів, створення комунікаційного зв'язку |
| Інтеграція з онлайн-магазинами | Розміщення посилань для покупки продукції через соціальні мережі, створення інтерфейсів для зручного придбання через платформи                                       | Збільшення обсягів продажів, простота покупки через онлайн-платформи                                |

*Джерело:* складено автором на основі власних досліджень

Враховуючи запропоновані стратегії цифрового маркетингу для ДП «КК «Рошен» у соціальних мережах, можна стверджувати, що активна онлайн-присутність бренду, зокрема через ведення офіційних акаунтів, таргетовану рекламу, інтерактивні кампанії та партнерства з інфлюенсерами, дозволить значно посилити зв'язок з цільовою аудиторією, підвищити впізнаваність бренду та лояльність споживачів. Крім того, зворотний зв'язок через соціальні мережі дасть можливість не тільки оперативно реагувати на запити клієнтів, але й вдосконалювати продукцію відповідно до їх побажань, що сприятиме зростанню продажів і покращенню взаємодії з брендом.

Із розвитком цифрових технологій змінюються і підходи до просування продукції. Традиційні методи маркетингу вже не забезпечують належної ефективності, тому компаніям необхідно впроваджувати новітні інструменти, зокрема контент-маркетинг, SMM, SEO, email-маркетинг, програмну рекламу тощо. Для ДП «КК «Рошен» це відкриває можливості більш точної таргетованої комунікації зі своїми споживачами, ефективного збору зворотного зв'язку та підвищення рівня лояльності клієнтів. Пропозиції щодо використання цифрових каналів маркетингу для компанії є наступними:

- контент-маркетинг – створення і публікація корисного та релевантного контенту (статей, блогів, відео, інфографік) для залучення та утримання аудиторії, покращення взаємодії з брендом;

- SEO (Search Engine Optimization) – оптимізація вебсайту для підвищення його видимості в пошукових системах, що забезпечує залучення органічного трафіку та покращення позицій у результатах пошуку;

- Email-маркетинг – використання електронної пошти для безпосереднього комунікування з потенційними та існуючими клієнтами, просування новинок, акцій, а також персоналізованих пропозицій;

- програмна реклама (Programmatic Advertising) – автоматизована покупка та розміщення рекламних оголошень на цифрових платформах на основі даних про користувачів для досягнення більш точної таргетованої реклами;

- Influencer Marketing (маркетинг через лідерів думок) – співпраця з популярними блогерами та впливовими особами для просування бренду та продукції серед їх підписників та аудиторії;

- вебінари та онлайн-презентації – проведення вебінарів та онлайн-заходів для взаємодії з потенційними клієнтами, де можна представити продукцію, обговорити новинки, відповісти на питання споживачів;

- ретаргетинг – показ реклами користувачам, які вже взаємодіяли з вебсайтом чи додатком компанії, для стимулювання покупок або повторних візитів на сайт.

Отже, для забезпечення стабільного розвитку та посилення конкурентних переваг ДП «КК «Рошен» необхідно вдосконалити маркетингову політику, зокрема шляхом адаптації до цифрових трендів, оптимізації маркетингових стратегій для різних сегментів цільових споживачів та активного використання соціальних мереж для взаємодії зі своєю аудиторією. Впровадження стратегій цифрового маркетингу, таких як контент-маркетинг, SEO, SMM, таргетована реклама та співпраця з лідерами думок, дозволить підвищити впізнаваність бренду, покращити взаємодію з клієнтами і збільшити продажі, що є важливими факторами для виходу на нові ринки та зміцнення позицій на поточних.

## Висновки до розділу 2

ДП «КК «Рошен» є сучасним українським підприємством, яке гармонійно поєднує ефективне виробництво, інноваційний підхід, високу якість продукції та реалізує соціальну відповідальність бізнесу. Завдяки розвиненій інфраструктурі, системному управлінню, міжнародній сертифікації, постійному впровадженню технологічних новацій і глибокій увазі до суспільних ініціатив, компанія зберігає досить міцні позиції на внутрішньому та зовнішньому ринках. Орієнтуючись на довгостроковий розвиток і сталий підхід до ведення бізнесу, бренд ROSHEN продовжує укріплювати свій імідж лідера в кондитерській галузі, залишаючись символом якості, довіри та відповідального підприємництва.

Протягом 2022-2024 рр. ДП «Кондитерська корпорація «Рошен» продемонструвало зростання фінансово-економічних показників: чистий дохід збільшився майже на 69%, чистий прибуток — на понад 65%, а валовий прибуток зріс на більш ніж 84%, що свідчить про ефективну діяльність підприємства та раціональне управління витратами. Компанія активно нарощує обсяги активів, переважно за рахунок оборотних, що позитивно впливає на її ліквідність. Водночас зберігається високий рівень фінансової самостійності, адже основну частину капіталу формують власні кошти. Помітно покращилися показники рентабельності продукції та праці, зросла фондоозброєність, що вказує на оновлення виробничих потужностей. Саме тому слід зазначити, що фінансово-економічний стан підприємства є стабільним і динамічним, а його діяльність — ефективною, з хорошими перспективами подальшого розвитку.

На основі проведеної оцінки управління маркетинговою політикою ДП «КК «Рошен» було виявлено, що компанія демонструє дійсно високий рівень ефективності в реалізації маркетингової стратегії, яка включає різноманітність асортименту продукції, продуману цінову політику та широкий спектр каналів збуту, що забезпечує її конкурентоспроможність як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Для подальшого зміцнення позицій на кондитерському ринку вищому керівництву важливо звернути увагу саме на розвиток цифрових каналів

комунікації, зокрема активне використання соціальних мереж, чітке визначення цільових сегментів ринку та адаптацію маркетингових стратегій відповідно до їх потреб і запитів.

Удосконалення маркетингової політики ДП «КК «Рошен» є ключовим фактором для забезпечення сталого розвитку та підвищення його конкурентних переваг на динамічному ринку. Впровадження стратегій, орієнтованих на різні сегменти споживачів, активне використання цифрових платформ, таких як соціальні мережі, а також впровадження інноваційних інструментів цифрового маркетингу (контент-маркетинг, SEO, SMM, таргетована реклама та співпраця з інфлюенсерами) дозволить «ROSHEN» зміцнити взаємодію зі своєю аудиторією, підвищити впізнаваність, збільшити продажі та ефективно виходити на нові міжнародні ринки.

## ВИСНОВКИ

Управління маркетинговою політикою є ключовим фактором успіху в сучасному конкурентному середовищі. Воно охоплює комплексний підхід до формування та реалізації стратегій, спрямованих на задоволення потреб споживачів та досягнення базових економічних цілей підприємства. Ефективне управління маркетинговою політикою передбачає глибокий аналіз ринку, розробку товарної, цінової, збутової та комунікаційної політик, а також постійне адаптування до змін зовнішнього середовища. Маркетингова політика є основою для прийняття управлінських рішень, орієнтуючись на потреби ринку та зміни в зовнішньому середовищі. Вона характеризується колективною природою діяльності, носить свідомий та цілеспрямований характер, впливає на різні сфери економічного і політичного життя, є динамічною, мобільною та мінливою.

Ключовими складовими маркетингової політики є товарна, цінова, збутова та комунікаційна політики. Товарна політика передбачає впровадження рішень, що стосуються створення і просування товарів на ринку. Цінова політика охоплює стратегію та тактику формування цінової поведінки на ринку. Збутова політика включає процес планування та розробки каналів для продажу товарів. Комунікаційна політика передбачає процес взаємодії між економічними суб'єктами, включаючи комунікацію зі споживачами. Ефективне керування зазначеними складовими дозволяє підприємству адаптуватися до змін ринкового середовища, задовольняти потреби споживачів, зміцнювати конкурентні позиції та досягати стабільного зростання прибутку.

Формування ефективної системи управління маркетинговою політикою є критично важливим для успіху підприємства в умовах сучасної конкуренції. Даний процес включає кілька ключових етапів: від аналізу ринку та визначення стратегічних цілей до розробки та реалізації маркетингової політики, а також подальшого контролю та коригування. Успіх залежить від врахування як зовнішніх (державне регулювання, конкуренція, споживачі), так і внутрішніх факторів (ресурси, експертиза). Ключовими принципами є поступовість, чітка послідовність

дій, взаємозв'язок етапів та адаптивність до змін. Ефективна маркетингова політика, що охоплює стратегії розподілу, ціноутворення, збуту та комунікацій, сприяє зростанню прибутку, підвищенню ефективності продажів та зміцненню позицій підприємства на ринку.

Оцінка ефективності маркетингової політики підприємства є складним завданням, що потребує комплексного підходу. Існує безліч наукових підходів до оцінки ефективності маркетингової політики підприємства, кожен з яких має свої переваги та недоліки. Для отримання найбільш повної та об'єктивної картини рекомендується використовувати комбінацію різних методів, таких як якісні, кількісні, інформаційні та соціологічні методи. Важливо враховувати як фінансові результати, так і інші аспекти, такі як рівень усвідомлення продукції, задоволеність споживачів, ефективність каналів збуту та просування.

Інформаційне забезпечення та нормативно-правове регулювання є критично важливими для ефективного управління маркетинговою політикою підприємства. Наявність достовірної інформації про умови ринку, споживачів, конкурентів та фінансові показники дозволяє приймати маркетингові рішення та розробляти ефективні стратегії. Дотримання всіх вимог законодавства, зокрема Податкового кодексу, законів «Про захист прав споживачів», «Про рекламу», «Про Антимонопольний комітет України», «Про підприємництво», «Про захист економічної конкуренції», та «Про захист персональних даних», є обов'язковим для забезпечення законності маркетингової діяльності, формування довіри споживачів та підтримки здорової конкуренції. Маркетингові фахівці повинні постійно оновлювати свої знання законодавства та використовувати сучасні інформаційні технології для управління маркетинговими процесами.

ДП «КК «Рошен» є сучасним українським підприємством, яке гармонійно поєднує ефективне виробництво, інноваційний підхід, високу якість продукції та реалізує соціальну відповідальність бізнесу. Завдяки розвиненій інфраструктурі, системному управлінню, міжнародній сертифікації, постійному впровадженню технологічних новацій і глибокій увазі до суспільних ініціатив, компанія зберігає досить міцні позиції на внутрішньому та зовнішньому ринках. Орієнтуючись на

довгостроковий розвиток і сталий підхід до ведення бізнесу, бренд ROSHEN продовжує укріплювати свій імідж лідера в кондитерській галузі, залишаючись символом якості, довіри та відповідального підприємництва.

Протягом 2022-2024 рр. ДП «Кондитерська корпорація «Рошен» продемонструвало зростання фінансово-економічних показників: чистий дохід збільшився майже на 69%, чистий прибуток — на понад 65%, а валовий прибуток зріс на більш ніж 84%, що свідчить про ефективну діяльність підприємства та раціональне управління витратами. Компанія активно нарощує обсяги активів, переважно за рахунок оборотних, що позитивно впливає на її ліквідність. Водночас зберігається високий рівень фінансової самостійності, адже основну частину капіталу формують власні кошти. Помітно покращилися показники рентабельності продукції та праці, зросла фондоозброєність, що вказує на оновлення виробничих потужностей.

На основі проведеної оцінки управління маркетинговою політикою ДП «КК «Рошен» було виявлено, що компанія демонструє дійсно високий рівень ефективності в реалізації маркетингової стратегії, яка включає різноманітність асортименту продукції, продуману цінову політику та широкий спектр каналів збуту, що забезпечує її конкурентоспроможність як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Для подальшого зміцнення позицій на кондитерському ринку вищому керівництву важливо звернути увагу саме на розвиток цифрових каналів комунікації, зокрема активне використання соціальних мереж, чітке визначення цільових сегментів ринку та адаптацію маркетингових стратегій.

Удосконалення маркетингової політики ДП «КК «Рошен» є ключовим фактором для забезпечення сталого розвитку та підвищення його конкурентних переваг на динамічному ринку. Впровадження стратегій, орієнтованих на різні сегменти споживачів, активне використання цифрових платформ, таких як соціальні мережі, а також впровадження інноваційних інструментів цифрового маркетингу дозволить «ROSHEN» зміцнити взаємодію зі своєю аудиторією, підвищити впізнаваність, збільшити продажі та ефективно виходити на нові міжнародні ринки.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамович І.А., Квасова М.С. Маркетингова товарна політика та її особливості в кризових умовах господарювання. Економіка та суспільство. №39. 2022. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-8>
2. Байрон Ш. Як зростають бренди. Чого не знають маркетингологи ; пер. з англ. Валевська Н. Київ : Наш формат, 2019. 240 с.
3. Балабанова Л.В., Митрохіна Ю.П. Управління збутовою політикою. Київ: Центр учбової літератури, 2015. 240 с.
4. Балабанова Л., Холод В., Балабанова І. Маркетинг підприємства: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури. 2019. 612 с.
5. Безугла Л.С., Агафонов О.Д., Гладкий Д.Р. Формування маркетингової товарної політики підприємства. Інфраструктура ринку. 2019. №35. С. 133-137. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastructure35-19>.
6. Березюк В.О. Маркетингові комунікації в Інтернет-середовищі: сутність та проблематика інтеграції. Маркетинг і цифрові технології. №7(1). 2023. С. 120-127.
7. Біловодська, О.А. Маркетингова політика розподілу та збуту: дослідження сутності, ролі та значення. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2017. № 2. С. 85-97.
8. Бутенко Н.В. Особливості формування стратегії просування на засадах інноваційного маркетингу. Вісник НТУ. 2015. № 3. С. 32-37.
9. Гайванович Н. В., Шатова М. В. Дослідження поведінки споживачів в омніканальному середовищі електронної комерції в Україні. Держава і регіони : наук.-вир. журнал. Серія: Економіка та підприємництво. 2021. №6. С. 21-29.
10. Герасимyak Н.В., Ковальчук О.В. Методичний підхід до оцінювання ефективності маркетингової діяльності підприємства. Мукачівський Державний Університет. 2018. №19. С. 331-336.
11. Головчук Ю.О., Середницька Л.П. Маркетингова товарна політика – інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства. Агросвіт. 2020. № 1. С. 61-68.

12. Гречуха А.О. Складові сучасної маркетингової політики розподілу продукції підприємства. Економіка і суспільство. 2016. № 4. С. 132-137.
13. Гузенко Г.М. Управління та вдосконалення маркетингової діяльності на підприємстві. Економіка і суспільство. 2017. №12. С. 227-234.
14. Гуріна Н.В. Формування маркетингової політики підприємства як основа вдосконалення системи збуту. Економіка та суспільство. №31. 2021. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-8>
15. Драчук В.Г. Аналіз та планування маркетингової діяльності. Навчальний посібник. Київ: ДУТ. 2019. 146 с.
16. Жалдак Г. П., Бичковська А. А. Інтегровані маркетингові комунікації як чинник ефективного розвитку підприємств. Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій. 2019. № 2(4). С. 4-13.
17. Жданова О.С. Маркетингова політика та її місце в загальній економічній політиці промислових підприємств. Механізм регулювання економіки. 2009. № 4. С. 65-67.
18. Закон України «Про антимонопольний комітет України» від 26.11.1993 р. №3659-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3659-12#Text>
19. Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції» від 07.06.1996 р. №236/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/236/96-%D0%B2%D1%80#Text>
20. Закон України «Про захист економічної конкуренції» від 11.01.2001 р. №2210-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text>
21. Закон України «Про захист персональних даних» від 01.06.2010 р. №2297-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17#Text>
22. Закон України «Про захист прав споживачів» від 12.05.1991 р. №1023-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12#Text>
23. Закон України «Про охорону прав на знаки для товарів і послуг» від 15.12.1993 р. №3689-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3689-12#Text>
24. Закон України «Про підприємництво» від 07.02.1991 р. №698-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/698-12#Text>

25. Закон України «Про рекламу» від 03.07.1996 р. №270/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/270/96-%D0%B2%D1%80#Text>
26. Закон України «Про ціни та ціноутворення» від 21.06.2012 р. №5007-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5007-17#Text>
27. Зейда В.В. Основні аспекти управління маркетинговою діяльністю підприємств в умовах конкурентної боротьби. Вісник СНТ ННІ Бізнесу і менеджменту ХНТУСГ. 2019. Випуск 2. С. 207-211.
28. Кавтиш О.П., Кода К.А. Управління маркетинговою політикою підприємства з метою забезпечення його сталого розвитку. Збірник наукових праць НТУУ «КПІ». 2020. №25. С. 103-110.
29. Ковальчук С.В. Застосування інструментів маркетингових комунікацій в умовах кризи. Вісник Хмельницького національного університету. 2020. №6. С. 125-129.
30. Котлер Ф., Картаджайя Х., Сетьяван А. Маркетинг 5.0: технології для людства. Видавництво: КМ-БУКС. 2024. 280 с.
31. Красовська О.Ю. Маркетингові інструменти в діяльності підприємства. Причорноморські економічні студії. 2018. Вип. 29. С. 104-108.
32. Кривешко О.В., Замроз М.В., Кундицька Г.С. Сучасна концепція маркетингу на вітчизняних підприємствах. Ефективна економіка. 2021. № 6. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.6.87>.
33. Кулиняк І.Я., Базарко С.В. Оцінювання та підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємства. Науковий вісник Мукачівського державного університету. 2017. Вип. 2(8). С. 94-100.
34. Курбацька Л.М., Кадирус І.Г. Впровадження маркетингових інновацій в діяльність промислових підприємств. Економіка та держава. 2020. № 4. С. 188-190. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.4.187>.
35. Лукан О.М. Сутність маркетингової діяльності підприємства. Економічний простір. 2014. № 84. С. 172-180.

36. Мелушова І.Ю. Класифікація показників результатів маркетингової діяльності. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. 2019. Вип. 2(30). С. 175-185.

37. Мусаткіна В.П. Вплив маркетингової політики на продуктивність торговельного підприємства. Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія Економіка. 2014. Вип. 1(1). С. 101-104.

38. Муштай В.А. Підходи до оцінки планування маркетингової діяльності підприємства. Економіка та суспільство. №9. 2017. С. 541-546.

39. Непрана А.В., Дмитрієва І.А. Ціни і ціноутворення: підручник. Харків: ПП Іванченка. 2024. 446 с.

40. Овчарук Д.І., Бойко Р.В. Методичні підходи до оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства. Маркетингові технології в умовах глобалізації економіки України : тези доп. XIV міжнар. наук.-практ. конф. Хмельницький: ХНУ. 2019. С. 106-110.

41. Офіційний сайт ДП «КК «Рошен». URL: <https://www.roshen.com/>

42. Панченко М.О. Формування маркетингової цінової політики підприємства в сучасних умовах господарювання. Маркетинг і цифрові технології. №6(3). 2023. С. 45-51.

43. Петруня Ю.Є., Петруня В.Ю. Маркетинг: навч. посіб. Дніпропетровськ: Університет митної справи та фінансів, 2016. 362 с.

44. Податковий кодекс України від 02.12.2010 р. №2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>

45. Проскурніна Н.В. Маркетингові комунікації в умовах омніканальної взаємодії на ринку B2C. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. 2020. №2(32). С. 162-170.

46. Райко Д.В., Подрез О.І., Черепанова В.О. Сучасні підходи до формування маркетингових інструментів управління підприємством. Проблеми економіки. №3(53). 2022. С. 128-136.

47. Ратушняк О.Г., Глущенко Л.Д. Формування маркетингової цінової політики підприємства з врахуванням психологічних ефектів сприйняття ціни. *Innovation and Sustainability*. №1. 2023. С. 91-98.

48. Руденко О.А., Сергієнко О.А. Сучасні підходи до маркетингової товарної політики, рекламного креативу, мерчандайзингу як запорука ефективного менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2021. №32. DOI: 10.32782/2524-0072/2021-32-43

49. Савицька Н.Л., Афанасьєва О.П. Теоретико-методологічні аспекти формування маркетингової політики підприємств. *Проблеми економіки*. 2015. № 2. С. 172-178.

50. Сенишин О.С., Кривешко О.В. *Маркетинг : навч. посібник*. Львів : Львівський національний університет імені Івана Франка. 2020. 347 с.

51. Старостіна А.О., Кравченко В.А., Пригара О.Ю. Ярош-Дмитренко Л.О. *Маркетинг: навчальний посібник*. Київ: НВП «Інтерсервіс». 2018. 216 с.

52. Терент'єва Н. В., Павельчук Є. О. Інтегровані маркетингові комунікації як чинник розвитку підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. №6. Том 1. С. 249-252.

53. Хурдей В.Д., Даценко В.В., Семенова Л.Ю. Вплив маркетингової товарної політики на поведінку споживачів в умовах кризи. *Економічний простір: збірник наук. праць*. 2021. № 165. С. 96-100.

54. Череп О.Г., Коцеруба А.В. Формування системи маркетингової товарної політики. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. №1. С. 320-323.

55. Шевчук П.О., Дергалюк Б.В. Формування маркетингової політики у сучасному підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2022. №42. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/1627/1564>

56. Шквиря Н.О., Сокіл Я.С. Маркетингові дослідження як інструмент визначення стратегічних напрямків розвитку підприємства. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного*. 2020. № 2(42). С. 214-219.

57. Шульга Л.В. Система маркетингового менеджменту підприємства. Агросвіт. 2019. № 18. С. 63-67.
58. Яловега Н.І. Маркетингові комунікації в умовах війни: виклики й шляхи просування товарів. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. №37. 2023. С. 373-379.
59. Harris L., Kotler P., Armstrong G., He H. Principles of marketing. Pearson. 2020. 719 p.
60. Kotler P., Armstrong G., Harris L. C., & He H. Principles of Marketing (European Edition). London: Prentice Hall, 2019.
61. Opendatabot: сервіс моніторингу реєстраційних даних українських компаній. ДП «КК «Рошен». URL: <https://opendatabot.ua/c/25392188>
62. Rust Ronald T. The future of marketing. International Journal of Research in Marketing. Vol. 37. Issue 1.2020. P. 15-26.