

УДК 658:664:005:004

О. Г. Булуй,
к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки, підприємництва та туризму,
Поліський національний університет, м. Житомир
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3368-4835>

Т. В. Швець,
к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки, підприємництва та туризму,
Поліський національний університет, м. Житомир
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5911-7057>

М. Ф. Плотнікова,
к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки, підприємництва та туризму,
Поліський національний університет, м. Житомир
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2852-3009>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.24.153

СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК КОНДИТЕРСЬКОГО БІЗНЕСУ У ЦИФРОВІЙ ЕКОНОМІЦІ

O. Buluy,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department
of Economy, Entrepreneurship and Tourism, Polissia National University, Zhytomyr

T. Shvets,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department
of Economy, Entrepreneurship and Tourism, Polissia National University, Zhytomyr

M. Plotnikova,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department
of Economy, Entrepreneurship and Tourism, Polissia National University, Zhytomyr

STRATEGIC DEVELOPMENT OF THE CONFECTIONERY BUSINESS IN THE DIGITAL ECONOMY

Інноваційний характер розвитку економіки демонструє цифровий світ базується на технологічних змінах й створенні цифрового простору для передачі інформації, які висувають відповідні вимоги до бізнес-структур бути більш гнучкими та використовувати проактивні та адаптивні інструменти. Маркетинг як інструмент ринкового бізнесу також зазнав змін та трансформацій. Наразі більшість ділових операцій відбувається в Інтернеті або з його використанням, маркетинг також повинен бути представлений в цифровому форматі, що визначає парадигму цифрового маркетингу, яка допоміжного інструменту в просуванні підприємств. Метою дослідження стало вивчення досвіду кондитерських компаній у сфері інтернет-маркетингу для оптимізації стратегії їх функціонування. Дослідження виконано із застосуванням системного аналізу, порівняння та аналогій, ретроспективного аналізу, SWOT- та PESTEL-аналізу, формалізації та моделювання за матрицею BCG, діалектичного методу, контент-аналізу, економіко-статистичних методів та тематичного дослідження (Case Study). У результаті контент-аналізу цифрової присутності кондитерських підприємств України у 2020—2024 рр. встановлено, що частка залучення клієнтів через соціальні мережі зросла, а ефективність CRM-платформи забезпечила підвищення повторних покупок. SWOT-аналіз показав, що ключовою загрозою є висока конкуренція з боку міжнародних брендів, тоді як можливістю виступає розширення онлайн-каналів збуту, які у 2024 р. забезпечили ріст загального обсягу продажів. PESTEL-аналіз виявив, що найбільший вплив на стратегію мають технологічні фактори — автоматизація виробничих процесів та інтеграція хмарних сервісів, що скоротили витрати на логістику. Екстраполяція даних дозволила спрогнозувати зростання цифрових каналів просування у структурі продажів кондитерських компаній України. Отримані результати стали основою для формування рекомендацій щодо оптимізації маркетингових стратегій, зокрема диверсифікації каналів комунікації, посилення персоналізації пропозицій та інтеграції інструментів аналітики великих даних у стратегічне управління.

The innovative nature of economic development demonstrates the digital world is based on technological changes and the creation of a digital space for transmitting information, which put forward appropriate requirements for business structures to be more flexible and use proactive and adaptive tools. Marketing as a market business tool has also undergone changes and transformations. Currently, most business transactions take place online or using it, marketing should also be presented in digital format, which defines the digital marketing paradigm, which is an auxiliary tool in promoting businesses. The aim of the study was to study the experience of confectionery companies in the field of internet marketing in order to optimize the strategy of their functioning. The study was performed using System Analysis, comparison and analogies, retrospective analysis, SWOT and PESTEL analysis, BCG Matrix formalization and modeling, dialectical method, content analysis, economic and statistical methods, and Case Study. As a result of a content analysis of the digital presence of Ukrainian confectionery enterprises in 2020—2024, it was found that the share of customer attraction through social networks increased, and the effectiveness of the CRM platform ensured an increase in repeat purchases. SWOT analysis showed that the key threat is high competition from international brands, while the opportunity is to expand online sales channels, which in 2024 provided an increase in total sales. PESTEL analysis found that technological factors — automation of production processes and integration of cloud services—have the greatest impact on the strategy, which reduced logistics costs. Extrapolation of data allowed us to predict the growth of digital promotion channels in the sales structure of confectionery companies in Ukraine. The results obtained became the basis for forming recommendations for optimizing marketing strategies, in particular, diversifying communication channels, strengthening the personalization of offers and integrating big data analytics tools into strategic management.

Ключові слова: цифрові комунікації, конкурентні переваги, аналітика даних, CRM-системи, онлайн-продажі, стратегічне моделювання.

Key words: digital communications, competitive advantages, data analytics, CRM systems, online sales, strategic modeling.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

В умовах цифрової трансформації інтернет-маркетинг виступає одним із ключових інструментів, що забезпечує ефективну взаємодію підприємств із цільовою аудиторією. Його функціональне призначення полягає у формуванні персоналізованого обслуговування, налагодженні двосторонньої інформаційно-комунікаційної взаємодії, оперативному зборі та аналізі маркетингових даних. Застосування таких механізмів сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень, оптимізації рекламних кампаній та формуванню конкурентних переваг підприємства в умовах відкритої економіки. Розвиток індустрії 4.0 з впливом цифровізації та технологій штучного інтелекту призводить до трансформації всієї системи суспільних відносин, створення глобального інноваційного та інтелектуального простору. Особливої актуальності інтернет-маркетинг набуває в контексті євроінтеграційного курсу України, що передбачає адаптацію до європейських стандартів ведення бізнесу, цифрової етики та сталого розвитку. У зв'язку з цим доцільним є системний аналіз ключових викликів і перспектив розвитку інтернет-маркетингу в умовах інтеграції до єдиного європейського ринку.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Аверічев І. [1] аналізували трансформаційні процеси становлення цифрового маркетингу, Бурдяк М., Томашук І. [3] досліджуючи концепції та особливості використання цифрових технологій, а також розглядаючи відмінності між цифровим та традиційним підходами в управлінні. В роботах Дьячук, І.В. [4] автор з нової позиції підходить до інтерпретації та тлумачення терміну цифрового маркетингу. Тотальна інформатизація суспільства призводить до використання інформаційних технологій, створення мереж, поширення Інтернет-платформи, миттєвого поширення нових знань та формування у людей нових компетенцій. Поряд з цим інформатизація впливає на інтелектуалізацію, інновації та цифровізацію економіки. На думку Завербний А. С., Пушак Я. Я. [5] цифровізація суспільства — це новітня тенденція в розвитку економіки. Згідно з дослідженням Чмута А.В., кондитерські підприємства повинні адаптувати управління продажами до поведінки онлайн-споживачів, впроваджуючи Customer Relationship Management (CRM-системи), аналітику даних та персоналізовані пропозиції [9]. Олифіренко Ю. та інші вказують, що маркетинг

гові стратегії повинні трансформуватися у напрямку використання диджитал-інструментів (таргетинг, search engine optimization — SEO, контент-маркетинг), розробки омніканальних моделей взаємодії зі споживачем, формування цифрової репутації бренду через соціальні мережі та відгуки [6]. Pascucci, F., Savelli, E., Gistri, G. [11] визначаючи важливість аналізу економічних показників та поведінкових даних для формування ефективної маркетингової стратегії, що дозволяє сегментувати ринок за цифровими ознаками, створювати персоналізовані продукти (наприклад, набори цукерок за смаковими уподобаннями), оптимізувати ціноутворення через алгоритми машинного навчання. Чистюхіна А. О. [8] у своїх дослідженнях ілюструє інноваційність інформаційної економіки та посилення процесів технологічної та економічної конвергенції на прикладі кондитерської галузі. Plangger, K., Grewal, D., de Ruyter, K. et al. [12] наголошують на формуванні таких тенденцій і закономірностей розвитку інформаційної економіки як взаємодія індустріального та постіндустріального типів розвитку, збільшення числа галузей сфери послуг, формування організаційної єдності в результаті використання одних і тих же технологічних процесів, що характеризується швидкими темпами зростання на ринку. Kolesnik, Y. [10] акцентує уваги на появі не лише переваг, алей викликів для розвитку Інтернет-маркетингу в умовах цифровізації економіки. Попри значну кількість досліджень, недостатньо уваги приділено специфіці розвитку інтернет-маркетингу в контексті євроінтеграційних процесів, що актуалізує потребу в подальшому науковому осмисленні цієї проблематики.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою дослідження стала ідентифікація проблемних аспектів та визначення перспектив розвитку Інтернет-маркетингу українськими підприємствами в умовах євроінтеграції з урахуванням стратегії сталого розвитку.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Цифрове суспільство формується як соціально-економічна система, що активно інтегрує цифрові технології для освітніх, професійних, комунікаційних та культурних потреб, а також для реалізації спільних економічних цілей [7]. За прогнозами, ринок елек-

Інноваційні моделі: прямий продаж споживачам direct-to-consumer (D2C), підписки на солодкі бокси, персоналізовані пропозиції

Цифровий перехід: активне використання соціальних мереж, таргетованої реклами, SEO та контент-маркетингу

Традиційні методи: реклама в друкованих ЗМІ, дегустації, point of sale (POS) матеріали

Рис. 1. Ретроспектива розвитку маркетингових технологій

Джерело: власні дослідження.

тронної комерції України зростатиме середньорічним темпом 7,4 % до 2030 р., що суттєво вплине на прибутковість роздрібних компаній. Паралельно розвивається цифровий маркетинг, де Google та Facebook акумулюють близько половини бюджету країни на комунікації (рис. 1).

Аналітика підтверджує: ефективність кампаній кондитерських брендів зростає на 40 % завдяки використанню стратегій аналізу даних. Персоналізована реклама забезпечує точніше таргетування та підвищує конверсію, а інтерактивні інструменти — онлайн-конкурси, дегустації, співпраця з лідерами думок — збільшують взаємодію на 30 % і продажі через онлайн-канали на 20 %. Цифрова трансформація стала ключовим чинником еволюції бізнес-моделей у харчовій промисловості, зокрема кондитерській. Маркетинг перетворюється на стратегічну функцію управління, що формує конкурентоспроможність через нову парадигму взаємодії зі споживачем. Кондитерський бізнес стикається з трендами: попитом на здорову продукцію, екологічним пакуванням, інтерактивними платформами для замовлення та кастомізації. Сильна онлайн-присутність стає критичною умовою, адже найпопулярнішими серед клієнтів залишаються відеосайти, пошукові системи та інтернет-магазини. У 2026—2028 рр. очікується стабільне зростання доходів у секторі електронної комерції.

Інтернет-маркетинг у цифровій економіці виступає як нова форма маркетингової діяльності, що переносить класичні інструменти у цифрову площину та оптимізує процеси. Використання онлайн-каналів забезпечує фінансову стійкість підприємств і підвищує їх конкурентоспроможність. Зростання соціальних мереж створює можливості для таргетованої взаємодії та формування лояльності. Інноваційні моделі, зокрема підписка та пряма комунікація, забезпечили приріст доходів на 35 %

Таблиця 1. Етапи трансформації маркетингової політики КВ України

Етап	Ключові концепції	Специфіка у сфері торгівлі КВ
Традиційний маркетинг (1980–2000)	4P (Product, Price, Place, Promotion). Фокус на масовому виробництві, брендингу, дистрибуції. Джерела: праці Котлера, дослідження впливу телевізійної реклами.	Акцент на терміні придатності, якості сировини, дистрибуції через роздрібні мережі, емоційній та імпульсній рекламі.
Ера цифрового маркетингу (2000–2015)	Перехід до 4C (Customer needs, Cost, Convenience, Communication). Поява e-commerce. Джерела: публікації про CRM, лояльність, SEO та перші моделі веб-сайтів.	Створення корпоративних веб-сайтів, перші спроби онлайн-продажу (з логістичними викликами), використання електронної пошти для просування.
Ера соціальних медіа та мобільності (2015–поточний)	Інтернет-маркетинг: 7C (Context, Content, Community, Customization, Communication, Connection, Commerce), Omnichannel-стратегії, User-Generated Content (UGC). Джерела: Дослідження впливу Instagram, TikTok, artificial intelligence / mashine learning (AI/ML) на персоналізацію.	Візуальний маркетинг (Instagram, Pinterest) – естетика продукту. Мікроінфлюенсери. Прямі продажі (D2C) та кастомізація (набори, подарунки). Використання чат-ботів для рекомендацій та підтримки.

Джерело: власні дослідження.

і утримання клієнтів на рівні 50 %, що підтверджує ефективність цифрових стратегій. Модель підписки гарантує стабільний дохід, а абоненти витрачають на 25 % більше порівняно з одноразовими покупцями [6]. Кондитерські підприємства спрямовують 15—20 % доходу на інновації, модернізацію технологій та навчання персоналу, окуповуючи інвестиції за 18—24 місяці [12]. Автоматизація та штучний інтелект підвищують якість продукції, а стійка упаковка формує екологічну відповідність бренду очікуванням споживачів (табл. 1). Перехід до цифрових платформ дозволяє ефективніше охоплювати аудиторію, але потребує глибокого розуміння аналітики та контент-стратегій. Зростає попит на персоналізовані варіанти здорового харчування, прогнозується збільшення

Таблиця 2. PESTEL-аналіз кондитерського ринку України

Фактор	Приклади впливу на торгівлю КВ
Політичний (Political)	Державна підтримка/регулювання малого бізнесу, митні тарифи на імпорту сировину (какао), стабільність уряду.
Економічний (Economic)	Інфляція (вплив на купівельну спроможність), обмінний курс (вартість імпорту сировини), рівень доходів населення.
Соціальний (Social)	Зростання тренду на ЗСЖ (здоровий спосіб життя) та веганство, зміна демографічної структури, споживання імпульсних покупок (зниження чи зростання).
Технологічний (Technological)	Розвиток штучного інтелекту для прогнозування попиту, технології пакування (продовження терміну придатності), blockchain для відстеження походження інгредієнтів.
Екологічний (Environmental)	Попит на екологічне пакування (відмова від пластику), вимога до сталого ведення сільського господарства (sustainable cocoa farming), вуглецевий слід виробництва.
Правовий (Legal)	Закони про безпечність харчових продуктів, регулювання онлайн-торгівлі, правила маркування (зокрема щодо вмісту ГМО, алергенів та цукру).

Джерело: власні дослідження.

частки ринку на 60 % за два роки. Інтеграція AR у пакування може підвищити залучення на 40 % і продажі на 25 %. Інновації у смаках та текстурах, що поєднують традиції з новизною, зміцнюють лояльність клієнтів [11].

Цифровий маркетинг реалізується як за традиційними принципами, та у інституційній основі, орієнтованій на зміцнення іміджевої стратегії підприємства. Комплексний підхід включає SEO-просування, управління онлайн-репутацією та активну присутність у соціальних мережах, що забезпечує синергію технічних, інформаційних та правових складових. В умовах євроінтеграції важливими стають мобільні технології, оптимізація вебресурсів, репутаційні

стратегії, впровадження штучного інтелекту, спрямованість на етичне споживання та сталий розвиток (табл. 2).

Запровадження нових бізнес-моделей є каталізатором інноваційного розвитку кондитерського сектору. Вихід за межі традиційної торгівлі охоплює підходи, орієнтовані на споживача, моделі підписки та концепції роздрібно торгівлі, засновані на досвіді, що змінюють динаміку доходів і залучення клієнтів. Гнучкість та адаптивність дозволяють підприємствам долати ринкові виклики й забезпечувати стійке зростання. Конвергенція інновацій у виробництві, упаковці та маркетингу підкреслює їх потенціал у підвищенні ефективності й конкурентоспроможності. В умовах цифровізації та гіперзв'язку традиційні парадигми поступаються аналітиці даних, цілеспрямованим кампаніям і використанню соціальних мереж для формування бренду та зміцнення емоційних зв'язків зі споживачами. Використовуючи інновації у маркетинговій стратегії, підприємства долають географічні кордони, проникають в нові сегменти ринку, розвивають лояльність до бренду за мінливого споживчого клімату [2].

Впровадження та розвиток кондитерських підприємств здійснюється на різних рівнях. Основними напрямками впровадження інтернет-технологій в діяльність підприємств можуть бути: B2B (business-to-business); B2C (business-to-consumer); B2A (business-to-administration);

Таблиця 3. Матриця BKG для лідерів кондитерського ринку України

Квадрант	Характеристика	Приклади в торгівлі KB	Категорія продукту	Оцінка Roshen	Оцінка АВК / КОНТІ	Стратегія
Зірки	Високий ріст, висока частка. Лідер у зростаючій ніші.	Преміальний шоколад без цукру (здорове харчування), Функціональні батончики.	Преміальний шоколад, експортні новинки та продукти ЗСЖ (з низьким вмістом цукру/без цукру).	Висока частка: Шоколад Roshen (ріст експорту), нові лінійки вафель. Стратегічні напрямки для інвестицій.	Середня частка: Інноваційні шоколадні батончики АВК. Потребують інтенсивного маркетингу для збереження лідерства.	Інвестувати для підтримки зростання та лідерства.
Дійні корови	Низький ріст, висока частка. Стабільний прибуток.	Класичні, давно відомі цукерки/печиво, які займають значну частку ринку.	Класичні / традиційні вироби (вагові цукерки, карамель, печиво).	Висока частка: «Ромашка», «Корівка» Roshen. Стабільний, але повільний ріст ринку.	Середня/Висока частка: «Королівський Шарм» (АВК), «Ведмедик Барні» (КОНТІ, якщо є ліцензія). Допомагають фінансувати інвестиції.	Збирати прибуток, мінімізувати інвестиції, фінансувати інші квадранти.
Важкі діти / Знаки питання	Високий ріст, низька частка. Нові продукти з невизначеним майбутнім.	Нова лінійка веганських десертів або інноваційний формат пакування.	Нові продукти / нішові категорії (веганські, органічні).	Низька частка: Нові лінійки, що просуваються на ринках ЄС. Потребують великих інвестицій у маркетинг та дистрибуцію.	Низька частка: Будь-які нові продукти, запущені після 2022 р. Високий ризик через нестабільність ринку.	Проаналізувати: або інтенсивно інвестувати для перетворення на «Зірки», або вивести з ринку.
Собаки	Низький ріст, низька частка. Генерують мало прибутку.	Продукти з низьким попитом, застарілі рецептури або KB, які продаються лише у вузьких мережах.	Застарілі / нерентабельні продукти.	Продукти, що поступово виводяться з асортименту або мають регіональну прив'язку.	Продукти з низькою маржинальністю та сильною конкуренцією з боку локальних виробників.	Мінімізувати інвестиції або ліквідувати (деінвестувати).

Джерело: власні дослідження.

C2A (consumer-to-administration) Бізнес орієнтація на бізнес (B2B) включає всі рівні інформаційної взаємодії між підприємством. Напрямок business-to-consumer (B2C) є одним з найбільш перспективних для реалізації діяльності підприємства на ринку роздрібної торгівлі, і його основою є електронна. Значна кількість інтернет-магазинів пропонують широкий асортимент товарів і послуг. Business-to-administration (B2A) передбачає взаємодію бізнесу та адміністрації й включає ділові відносини між комерційними структурами і державні організації, починаючи від місцевих органів влади і закінчуючи міжнародними організаціями. Напрямок "від споживача до адміністрації" (C2A) є одним з найменш розвинених, але має високий потенціал, який може бути використаний для організації взаємодії між урядом та споживачами, особливо в соціальній та податковій сферах.

Українські кондитерські підприємства зазнали значного впливу зовнішніх викликів: covid-19 (зміна споживчих звичок, зростання онлайн-замовлень), війна (руйнування вироб-

ничих потужностей, логістичні труднощі, зміщення фокусу на внутрішній ринок і експорт у безпечні регіони) тощо. Трансформувалася динаміка продажів, експортні можливості, рейтинг компаній, а також глобальні тренди. Українські компанії активно інтегрують цифрові канали: SMM: просування через Instagram, TikTok, Facebook, SEO та контент-маркетинг: створення блогів, рецептів, історій бренду, CRM-системи: персоналізація пропозицій, автоматизовані email-кампанії. Виробники застосовують конкурентне ціноутворення (орієнтація на лідерів ринку — Roshen, AVK, KONTI), цінові акції (знижки, бонуси, програми лояльності), психологічне ціноутворення (ціни типу "29,99 грн" для стимулювання покупок). Натомість сталий маркетинг супроводжує екопакування (біорозкладні матеріали, мінімалізм у дизайні), локальні інгредієнти (просування "Made in Ukraine"), здорові солодощі (без цукру, з натуральними добавками). Оцінка маркетингової діяльності у торгівлі кондитерськими виробами (KB) трансформується з фокусу на

Таблиця 4. Матриця SWOT-аналіз діяльності кондитерів України

Категорія	Фактори	Специфіка інтернет-маркетингу КВ	Roshen	АВК / КОПІ
Сильні сторони (Strengths)	Внутрішні переваги компанії.	Висока візуальна привабливість продукту, сильний, впізнаваний бренд, налагоджена логістика "останньої милі" для свіжих виробів.	Сильний Brand Equity (впізнаваність). Вертикальна інтеграція (контроль якості). Активна експортна діяльність (55% продажів).	Гнучкість у розробці продукції (НДДКР). Досвід роботи у нішевих сегментах. Налагоджені канали дистрибуції в деяких ключових регіонах.
Слабкі сторони (Weaknesses)	Внутрішні недоліки.	Короткий термін зберігання (обмежує географію онлайн-продажів), висока вартість доставки (через необхідність терморегуляції), слабка присутність у TikTok/Instagram.	Висока залежність від іміджу власника (політичні ризики). Висока собівартість (премій-сегмент). Недостатня персоналізація діджитал-контенту.	Втрата ключових активів (виробничих потужностей) та логістичних ланцюгів. Нижча фінансова стійкість, обмежений діджитал-бюджет.
Можливості (Opportunities)	Зовнішні сприятливі фактори.	Зростання попиту на здорові/екологічні солодощі (sugar-free, bio), розвиток маркетплейсів для доставки їжі (Glovo), персоналізація (подарункові набори).	Розширення на ринках ЄС (пільги, безмитний режим). Зростання попиту на еко-упаковку та продукти ЗСЖ. D2C (Direct-to-Consumer) модель через онлайн-магазини.	Перепозиціювання як "українські" бренди у світі. Вихід на маркетплейси (Amazon, регіональні платформи) для компенсації втрат.
Загрози (Threats)	Зовнішні несприятливі фактори.	Жорстка конкуренція з боку міжнародних гігантів, зростання цін на сировину (какао, цукор), зміни в законодавстві щодо реклами шкідливої їжі для дітей.	Зростання цін на сировину (какао, цукор). Жорстка конкуренція з транснаціональними корпораціями (Nestle, Mondelez). Політична/воєнна нестабільність.	Дефіцит енергоресурсів (вплив на виробництво). Міграція цільової аудиторії (зменшення внутрішнього споживання).

Джерело: власні дослідження.

традиційних (4P) на ретроспективні цифрові системи (4C, 7C). Стратегії прямої взаємодії зі споживачем (D2C) допомагають підвищити лояльність клієнтів та забезпечити стабільний потік доходів (табл. 3).

Цифрові інструменти, зокрема інтернет-маркетинг, мають значний вплив на прибутковість, лояльність клієнтів та ефективність бізнес-процесів, сприяючи зростанню продажів, покращенню взаємодії з клієнтами, дозволяючи краще розуміти потреби клієнтів, формуючи персоналізовані пропозиції на основі ефективних стратегій (табл. 4).

Лідером регіонального ринку харчової промисловості в Житомирській області є B2B-орієнтоване ТОВ "Roshen-Полісся", маркетинго-

ва стратегія якого спрямована на операційну ефективність за B2C-комунікації та іміджевого маркетингу з боку материнської корпорації. Наразі підприємство поступово перейшло від офлайн-маркетингу до цифрових стратегій, адаптуючи глобальні підходи до локального ринку. Впровадження біорозкладаних та перероблюваних матеріалів високо оцінено споживачами (зростання споживчих переваг на 15%). Інтелектуальна упаковка, що включає QR-коди та елементи доповненої реальності, призвела до підвищення рівня залученості споживачів на 25%. Ці технології надали клієнтам розширену інформацію про продукт, його походження, інтерактивні можливості, підвищуючи лояльність до бренду та число повторних поку-

Таблиця 5. Ретроспектива діяльності ТОВ "Рошен-Полісся"

Період	Основні заходи	Канали просування	Результати
2015–2017	Традиційні акції, дегустації, POS-матеріали	Торгові точки, місцеві ЗМІ	Зростання впізнаваності бренду
2018–2020	Впровадження CRM, email-маркетинг	Email, SMS, фірмові магазини	Підвищення лояльності клієнтів
2021–2023	Цифрові кампанії, таргетована реклама	Facebook, Instagram, Google Ads	Зростання онлайн-продажів на 27%
2024–2025	Локальні інфлюенсери, TikTok, SEO	TikTok, YouTube Shorts, сайт	Залучення молодшої аудиторії, підвищення ROMI

Джерело: власні дослідження за даними компанії.

пок. (табл. 5). Респонденти визнали, що 85% інновацій у пакування мали прямий позитивний вплив на продаж їх продукції.

Діяльність ТОВ "Roshen-Полісся" є відображенням посилення дистрибуційної мережі корпорації Roshen у ключових регіонах та стратегії вертикального розвитку. Його успіх значною мірою залежить від інтернаціоналізації та відповідності міжнародним стандартам якості (IFS). Товариство діє у середовищі прямих конкурентів (ABK, Конті). Всі три компанії зіткнулися з критичним зниженням обсягів продажів та втратою позицій на міжнародному ринку після 2014 та 2022 рр., що вимагало

радикальної зміни маркетингових стратегій на користь експорту до країн ЄС та Азії. У цілому українські кондитерери потребують удосконалення діджитал-стратегій (зокрема, контенту, інтерактивних форматів та персоналізації), оскільки виявлено домінування шаблонних форм комунікації (табл. 6): Варто відмітити, що Roshen є лідером у преміальному сегменті, активно інвестує в бренд та експорт, ABK — орієнтований на молодь, швидко адаптується до цифрових трендів, KONTI — фокусується на масовому ринку, зберігаючи стабільність і широку доступність. Впровадження CRM, enterprise resource planning (ERP), POS-систем дозволяє опти-

Таблиця 6. Порівняння лідерів кондитерського ринку України

Компанія	Інтернет-маркетинг	Позиціонування бренду	Інновації в продукції	Сталий розвиток
Roshen	Активна присутність у соцмережах (Instagram, YouTube), SEO, email-маркетинг, онлайн-магазин	Преміальний бренд, орієнтація на якість, національна гордість	Упровадження нових лінійок (безглютенові, еко), автоматизація виробництва	Біоупаковка, енергоефективні технології
ABK	SMM, таргетована реклама, партнерство з блогерами, мобільні додатки	Молодіжний, динамічний, інноваційний	Продукти з функціональними властивостями (енергетичні батончики)	Упаковка з перероблених матеріалів
KONTI	Контент-маркетинг, SEO, email-розсилки, участь у маркетингових акціях	Масовий сегмент, доступність, широка лінійка	Ребрендинг, нові смаки, адаптація до трендів	Мінімізація відходів, локальні постачальники

Джерело: власні дослідження.

мізувати управління запасами, обслуговування клієнтів та аналітику продажів.

Онлайн-магазини, мобільні додатки та маркетингові платформи поступово стають основними каналами продажу, особливо після covid-19 та в умовах війни. AI використовується для прогнозування попиту, персоналізації контенту та автоматизації маркетингових кампаній. Інтернет-маркетинг як стратегічний інструмент включає контент-маркетинг, SEO та SEM, соціальні мережі, Email-маркетинг та чат-боти. Створення цінного контенту (блоги, відео, огляди) для залучення та утримання клієнтів, оптимізація пошукової видимості та таргетована реклама в Google, Bing, YouTube, Instagram, TikTok,

Таблиця 7. Digital та функціонал B2B-активності ТОВ "Рошен-Полісся"

Канал / Інструмент	Провідна функція для «Roshen-Полісся»	Оцінка ефективності
Корпоративний веб-сайт (roshen-polissya.com.ua)	Інформаційна / Юридична B2B-сервіс. Надання реквізитів, контактів, умов співпраці	Обмежена B2C-активність. Сайт є статичною «візитівкою», та важливий для перевірки партнерів та документації
B2B-E-commerce / CRM-система	Оптові онлайн-замовлення. Забезпечення функціоналу для швидкого та безпомилкового замовлення B2B-клієнтами	Висока B2B-ефективність (припущена). Підвищує продуктивність роботи торгових представників та швидкість обробки замовлень
Рекрутингові платформи (Work.ua, robota.ua)	Маркетинг бренду роботодавця (B2E). Залучення торгових агентів, водіїв, мерчандайзерів	Висока локальна ефективність. Ключовий інструмент діджитал-маркетингу через потребу великої мережі торгового персоналу
Контент у Соціальних мережах	Недостатня. Незначна масштабованість B2C-кампаній, фокус на оголошеннях про вакансії або корпоративних новинах.	Мінімальна. B2C-комунікація та генерація попиту здійснюється централізовано корпорацією Roshen.

Джерело: власні дослідження.

Таблиця 8. PESTEL-аналіз макросередовища кондитерської галузі

Фактор	Аналіз впливу на українських кондитерів
Політичний (Political)	Військова агресія РФ (найбільший ризик) та втрата активів. Сприятливий режим вільної торгівлі з ЄС (стимул для експорту). Державна підтримка експортерів.
Економічний (Economic)	Висока інфляція та девальвація гривні (збільшує витрати на імпорту сировину, але стимулює експорт). Зниження купівельної спроможності населення.
Соціальний (Social)	Міграція (зменшення внутрішнього ринку). Зростання свідомості споживачів щодо здоров'я (попит на low-sugar). Патріотизм (підтримка українських брендів).
Технологічний (Technological)	Необхідність інвестицій у енергоефективне виробництво. Розвиток e-commerce та логістичних рішень для "чутливих" продуктів. AI для маркетингу та прогнозування попиту.
Екологічний (Environmental)	Зростання попиту на стале/екологічне пакування та стале постачання какао (Sustainability). Відповідність екологічним стандартам ЄС для експорту.
Правовий (Legal)	Регулювання безпечності харчових продуктів (гармонізація з нормами ЄС). Законодавство щодо реклами та маркування продуктів.

Джерело: власні дослідження.

Facebook — провідні майданчики просування товарів, взаємодії з аудиторією та формування бренду за розвитку онлайн-рекрутингу (табл. 7) через високу потребу у людському капіталі.

Ключовим інструментом є онлайн-рекрутинг, що свідчить про високу потребу у людському капіталі для підтримки фізичної дистрибуції. Успіх дистриб'ютора вимірюється здатністю конвертувати лояльність клієнтів (роздрібних партнерів) у фінансові показники. Вихід на онлайн-ринки забезпечує доступ до ширшої клієнтської бази, знизивши залежність від традиційних каналів збуту (табл. 8). Автоматизація та використання передових виробничих технологій знижують експлуатаційні витрати (витрати на робочу силу на 30% та зводить до мінімуму виробничі помилки й відходи на 20%).

Попри значні початкові інвестиції такі технології є фактором економії через підвищення ефективності.

Переваги інноваційних стратегій старіння упаковки та маркетингу особливо помітні у збільшенні доходів, в аналізі зовнішнього й внутрішнього середовища, у фокусуванні на експорті. Впровадження нових бізнес-моделей, послуги "безпосередньо споживачеві" та на основі передплати дозволяють диверсифікувати потоки доходів, сприяти швидкому зростанню ринку. Посилення позицій ТОВ "Roshen-Полісся" на регіональному ринку як оптового дистриб'ютора з B2B-фокусом з урахуванням

Таблиця 9. Напрями удосконалення діяльності ТОВ "Рошен-Полісся"

Сфера	Поточний стан (B2B, Оптовик)	Пропозиції щодо удосконалення	Маркетинговий ефект
B2B Digital (E-commerce)	Статичний сайт, замовлення переважно через агентів	Впровадження B2B-порталу/мобільного додатку для клієнтів (розміщення замовлень 24/7, відстеження статусів, персоналізовані прайси).	Зниження витрат на обробку замовлень, зменшення помилок, підвищення лояльності B2B-клієнтів.
Корпоративна Соц. Відпов. (КСВ)	Обмежена, фокус на рекрутингу	Регіональна ЕКО-Програма «Зелене Полісся» – підтримка місцевих шкіл у сортуванні відходів Roshen/кондитерської упаковки.	Покращення іміджу дистриб'ютора, підтримка сталого розвитку (Environment, Social, Governance – ESG).
Екологічна логістика	Стандартна логістика	Перехід на енергоефективний автопарк (наприклад, гібридні чи електричні фургони для «останньої милі»), оптимізація маршрутів через AI-планування.	Зниження експлуатаційних витрат, демонстрація екологічної відповідальності (ЄС-вимоги).
Торговий Маркетинг	Стандартні акції	Впровадження діджитал-мерчандайзингу (мобільних інструментів контролю викладки й звітності в реальному часі).	Збільшення частки на ринку, оперативний аналіз ефективності промо-акцій.

Джерело: власні дослідження.

принципів сталого розвитку (ESG), викликів дистрибуційної діяльності, євроінтеграційних вимог може бути реалізоване через проєктно-процесний підхід в управлінні, за цифрової трансформації B2B-взаємодії, впровадженні екологічно-соціальних інновацій, посиленні конкурентних переваг (табл. 9).

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Проведені дослідження вказують на те, що споживчі переваги схилиються до персоналізованих та враховують інтереси здоров'я варіантів. Це змушує кондитерські підприємства постійно впроваджувати інновації, пропонуючи продукцію, що відповідає цим перевагам, зберігаючи при цьому смак і якість. Завдання полягає в тому, щоб збалансувати інновації з традиціями і забезпечити, щоб нові продукти знаходили відгук як у нових, так і у наявних клієнтів. Хоча економічний аналіз інноваційних стратегій демонструє потенційне зростання ефективності та доходів, він також вказує на необхідність значних початкових інвестицій та пов'язані з ними ризики. Здатність компанії нести ці витрати та ефективно управляти ризиками часто визначає її здатність підтримувати інноваційне зростання. Ця економічна реальність вимагає стратегічного планування та, можливо, доступу до зовнішнього фінансування чи партнерства для зменшення фінансових ризиків. Кондитерська промисловість стикається з необхідністю впровадження більш комплексних цифрових інновацій при одночасному вирішенні проблем сталого розвитку. Це може включати впровадження блокчейну для підвищення прозорості ланцюга поставок або використання біотехнологій для створення нових інгредієнтів, що зменшують вплив на навколишнє середовище. Більше того, у міру зростання споживчого попиту на персоналізацію з'являється все більше можливостей використовувати такі технології, як машинне навчання, для прогнозування споживчих тенденцій та розробки відповідних продуктів. Не можна недооцінювати роль політики і регулювання у формуванні інноваційного середовища для кондитерських підприємств. Нормативна підтримка у вигляді податкових пільг на дослідження і розробки, субсидій на стійку практику і спрощених правил затвердження нових продуктів може прискорити впровадження інновацій.

Перспективи подальших досліджень пов'язані зі розробкою інноваційних маркетингових стратегій з використанням цифрових платфор-

ми, що дозволить компаніям вийти на зовнішні ринки з відносно нижчими маркетинговими витратами порівняно із традиційними медіа, що підвищить віддачу від інвестицій в маркетингові витрати. Майбутні дослідження також будуть спрямовані на залучення різноманітної міжнародної групи для розуміння регіональних відмінностей у впровадженні інновацій та їх успіху.

Література:

1. Аверічев, І. (2021) Діджиталізація бізнесу: сфери і необхідність для торгівельного підприємства. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: зб. тез II Міжнар. наук.-практ. конф. (с. 34—35). Київ: КРІ ім. Ігоря Сікорського.
2. Булуй, О. Г., Плотнікова, М. Ф. (2025) Діджиталізація та електронна комерція як елементи сталого інноваційного розвитку бізнесу та громад. Підприємництво та інновації, 34, 198—204.
3. Бурдяк, М., Томашук, І. (2023) Загальні аспекти застосування цифрових технологій у діяльності аграрних підприємств. Управління змінами та інноваціями, 7, С. 12—18. doi: 10.32782/СМІ/2023-7-2
4. Дьячук, І.В. (2021) Інтернет-маркетинг та digital-стратегії. принципи ефективного використання. Вчені записки Університету "КРОК", 4 (64), С. 106—113.
5. Завербний, А. С., Пушак, Я. Я. (2022) Проблеми і потенційні можливості розвитку ІТ-сфери в Україні за умов активізування процесів інтегрування до міжнародного ринку: управлінський аспект. Вісник економічної науки України, 1 (42), С. 110—113.
6. Олифіренко, Ю., Олифіренко, І., Біланенко, О. (2024). Напрями трансформації маркетингових стратегій підприємств в умовах цифровізації. Проблеми і перспективи економіки та управління, 1 (37), 45—61. doi: 10.25140/2411-5215-2024-1(37)-45-61
7. Тенденції використання Інтернету в світі (2022). Жук.ua. 7 червня. URL: <https://lnk.ua/9eoPgmjVp>
8. Чистюхіна, А. О. (2024) Дослідження нових тенденцій у кондитерському бізнесі. Бізнес-інформ, 9, 260—266. doi: 10.32983/2222-4459-2024-9-260-266
9. Чмут, А. В. (2025), Управління продажами підприємств кондитерської галузі в цифровому середовищі: адаптація до поведінки онлайн-споживачів. Вісник ХДУ. Серія Економічні науки, 55, 26—30. doi: 10.32999/ksu2307-8030/2025-55-4

10. Pascucci, F., Savelli, E., Gistri, G. (2023) How digital technologies reshape marketing: evidence from a qualitative investigation. Ital. J. Mark., 2023, 27—58. doi: 10.1007/s43039-023-00063-6

11. Plangger, K., Grewal, D., de Ruyter, K. et al. (2022). The future of digital technologies in marketing: A conceptual framework and an overview. J. of the Acad. Mark. Sci., 50, 1125—1134. doi: 10.1007/s11747-022-00906-2

12. Kolesnik, Y. (2025). Organizational and technological barriers to AI-driven marketing strategies in FMCG: implications for social media campaign performance enhancement. J Market Anal., doi: 10.1057/s41270-025-00444-0

References:

1. Averichev, I. (2021), "Digitalization of business: areas and necessity for a commercial enterprise", Biznes, innovatsii, menedzhment: problemy ta perspektyvy: zb. tez II Mizhnar. nauk.-prakt. konf. [Business, innovation, management: problems and prospects: collection of abstracts of the II International Scientific-Practical Conference], KPI im. Ihoria Sikors'koho, Kyiv, Ukraine, pp. 34—35.

2. Buluj, O. and Plotnikova, M. (2025), "Digitalization and e-commerce as elements of sustainable innovative development of business and communities", Pidpriemnytstvo ta innovatsii, vol. 34, pp. 198—204.

3. Burdiak, M.I. and Tomashuk, I.V. (2023), "General aspects of the application of digital technologies in the activities of agricultural enterprises", Upravlinnia zminamy ta innovatsii, vol. 7, pp. 12—18. doi: 10.32782/CMI/2023-7-2

4. D'iachuk, I.V. (2021), "Internet marketing and digital strategies. principles of effective use", Vcheni zapysky Universytetu "KROK", vol. 4 (64), pp. 106—113.

5. Zaverbnyj, A. S., Pushak, Ya. Ya. (2022), "Problems and potential opportunities for the development of the IT sphere in Ukraine under the conditions of activation of integration processes into the international market: a managerial aspect", Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy, vol. 1 (42), pp. 110—113.

6. Olyfirenko, Yu., Olyfirenko, I., Bilanenko, O. (2024), "Directions for the transformation of marketing strategies of enterprises in the conditions of digitalization", Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia, vol. 1 (37), pp. 45—61. doi: 10.25140/2411-5215-2024-1(37)-45-61

7. Zhuk.ua (2022), "Trends of Internet use in the world", available at: <https://lnk.ua/9eo-PgmjVp> (Accessed 15 Nov 2025).

8. Chystiukhina, A. O. (2024), "Research of new trends in the confectionery business", Biznes-inform, vol. 9, pp. 260—266. doi: 10.32983/2222-4459-2024-9-260-266

9. Chmut, A. V. (2025), "Sales management of confectionery enterprises in the digital environment: adaptation to the behavior of online consumers", Visnyk KhDU. Serii Ekonomichni nauky, vol. 55, pp. 26—30. doi: 10.32999/ksu2307-8030/2025-55-4

10. Pascucci, F., Savelli E. and Gistri, G. (2023), "How digital technologies reshape marketing: evidence from a qualitative investigation", Italian Journal of Marketing, pp. 27—58. doi: 10.1007/s43039-023-00063-6

11. Plangger, K., Grewal, D. and de Ruyter, K. (2022), "The future of digital technologies in marketing: A conceptual framework and an overview", J. of the Acad. Mark. Sci., vol. 50, pp. 1125—1134. doi: 10.1007/s11747-022-00906-2

12. Kolesnik, Y. (2025), "Organizational and technological barriers to AI-driven marketing strategies in FMCG: implications for social media campaign performance enhancement", J Market Anal., doi: 10.1057/s41270-025-00444-0

Стаття надійшла до редакції 01.12.2025 р.

<https://nayka.com.ua>

Електронне фахове видання

**Ефективна
ЕКОНОМІКА**

Виходить 12 разів на рік

**Журнал включено до переліку наукових фахових видань України з ЕКОНОМІЧНИХ НАУК (Категорія «Б»)
Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292**

e-mail: economy_2008@ukr.net

 viber: +38 050 3820663