

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет економіки та менеджменту
Кафедра економіки, підприємництва та туризму

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

ЯКОБЧУК АРТЕМ ОЛЕКСАНДРОВИЧ

УДК 334.716:339.137.2

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
Інтернет-маркетинг в діяльності сучасних підприємств**

076 “Підприємництво та торгівля”

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр

кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей,
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ А. О. ЯКОБЧУК

Керівник роботи
ШВЕЦЬ Тетяна Василівна
к. е. н., доцент

Житомир – 2025

АНОТАЦІЯ

Якобчук А. О. Інтернет-маркетинг в діяльності сучасних підприємств. – *Кваліфікаційна робота на правах рукопису.*

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 076 – Підприємництво та торгівля. – Поліський національний університет, 2025.

Розглядається роль інтернет-маркетингу як ключового елементу цифрової трансформації підприємств. Аналізуються сучасні інструменти, стратегічні підходи та виклики, з якими стикаються компанії в умовах глобалізації. Особлива увага приділяється малим і середнім підприємствам, які використовують цифрові канали для підвищення ефективності маркетингової діяльності, конкурентоспроможності. Інтернет-маркетинг – це не просто набір інструментів, а філософія ведення бізнесу в цифрову епоху. Його ефективне використання дозволяє підприємствам адаптуватися до змін, розширювати ринки та створювати цінність для клієнтів. Успішна інтеграція інтернет-маркетингу в діяльність підприємства є запорукою його конкурентоспроможності та сталого розвитку. Інтернет-маркетинг в умовах євроінтеграції та сталого розвитку стає технологією, стратегічною платформою трансформації українського бізнесу. Він дозволяє підприємствам відповідати європейським стандартам, знижувати екологічні ризики, забезпечувати соціальну стійкість і розширювати економічні горизонти. У поєднанні з цифровими інноваціями інтернет-маркетинг стає ключем до сталого майбутнього України.

Ключові слова: маркетинг, бізнес, конкуренція, інтернет, метод.

SUMMARY

Yakobchuk A. O. Internet Marketing in the activity of modern enterprises. – *Manuscript.*

Qualifying work for a master's degree in specialty 076 – Entrepreneurship and trade – Polissia National University, 2026.

The role of internet marketing as a key element of digital transformation of enterprises is considered. Modern tools, strategic approaches and challenges that companies face in the context of globalization are analyzed. Special attention is paid to small and medium-sized enterprises that use digital channels to improve the efficiency of marketing activities and competitiveness. Internet marketing is not just a set of tools, but a philosophy of doing business in the digital age. Its efficient use allows businesses to adapt to changes, expand markets, and create value for customers. Successful integration of internet marketing into the company's activities is the key to its competitiveness and sustainable development. Internet marketing in the context of European integration and sustainable development is becoming a technology, a strategic platform for the transformation of Ukrainian business. It allows enterprises to meet European standards, reduce environmental risks, ensure social sustainability and expand economic horizons. Combined with digital innovations, internet marketing is becoming the key to Ukraine's sustainable future.

Keywords: marketing, business, competition, internet, method.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ІНТЕРНЕТ-МАРКЕТИНГУ У БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ.....	6
1.1. Сучасні інтернет-технології в управлінні підприємством.....	6
1.2. Розвиток інтернет-маркетингу за євроінтеграційного вибору	10
Висновки до Розділу 1	15
РОЗДІЛ 2. МАРКЕТИНГОВА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ КОНДИТЕРСЬКОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ.....	17
2.1. Оцінка маркетингової діяльності кондитерських підприємств	17
2.2. Виклики розвитку інтернет-маркетингу ТОВ «Рошен-Полісся».....	25
Висновки до Розділу 2	35
РОЗДІЛ 3. УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ	37
3.1. Напрями удосконалення маркетингової діяльності кондитерських підприємств.....	37
3.2. Оцінка ефективності маркетингу ТОВ «Рошен-Полісся»	46
Висновки до Розділу 3	52
ВИСНОВКИ.....	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	59
ДОДАТКИ.	65

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних 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.

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.

Питання розвитку інтернет-маркетингу знайшли відображення у працях багатьох дослідників, зокрема Басюк Т. М., Бойчук І. В., Брюшко Н. О., Голишева Є. О., Думанський Н. О., Дьячук І. В., Завербний А. С., Кирилич Т. Ю., Кириченко Т. В., Коваленко Я. А., Красовська О. Ю., Литовченко І. Л., Ляшенко Г. П., Моткалюк Р. В., Ніценко Д., Окландер М. А., Окландер Т. О., Островерхов В., Пешко М., Плєскач В. Л., Пушак Я. Я., Семенова А. В., Турчин Л., Ус М. І., Хартман А., Храпкіна В. В., Шкляєва Г. О., Шпак Н. О., Шпилик С., Яшкіна О. І. та інших. Водночас, незважаючи на значну кількість досліджень, недостатньо уваги приділено специфіці розвитку інтернет-маркетингу в контексті євроінтеграційних процесів, що актуалізує потребу подальшого осмислення цієї проблематики.

Метою дослідження є ідентифікація проблемних аспектів та визначення перспектив розвитку інтернет-маркетингу українськими підприємствами в умовах євроінтеграції та реалізації стратегії сталого розвитку. Досягнення мети передбачало виконання таких завдань: 1) визначити значення сучасних інтернет-технологій в управлінні бізнесом; 2)

розглянути сутність та значення Інтернет маркетингу; 3) проаналізувати маркетингову діяльність бізнес-компаній з позиції формування їх конкурентоспроможності; 4) обґрунтувати пропозиції щодо підвищення ефективності інтернет-маркетингу бізнес-компаній.

Об'єктом дослідження є процеси управління маркетинговою діяльністю малих бізнес-компаній з урахуванням тенденцій цифровізації, диджиталізації та глобалізації. **Предмет дослідження** – теоретичні та практичні аспекти управління маркетинговою діяльністю бізнес-компаній.

Методи дослідження. Фундаментом дослідження є класичні методи, що дозволили систематизувати теоретичні засади інтернет-маркетингу. Метод аналізу та синтезу використано для декомпозиції поняття «інтернет-маркетинг» та подальшого узагальнення їх ролі в цифровій економіці. Історико-логічний (ретроспективний) метод застосовано для дослідження еволюції маркетингових концепцій від традиційного маркетингу (4P) до цифрового (4C, 7C) та аналізу трансформації маркетингової політики кондитерських підприємств за останні десятиліття. Системний підхід дозволив розглядати маркетингову діяльність ТОВ «Рошен-Полісся» як цілісну систему, що включає B2B-взаємодію, логістику, HR-бренд та фінансові результати. PESTEL-аналіз використано для ідентифікації факторів макросередовища, які впливають на кондитерську галузь та діяльність підприємства, виявляючи зовнішні ризики такі як інфляція та зміна законодавства. SWOT-аналіз застосовано для виявлення сильних і слабких сторін, можливостей та загроз як для галузі в цілому, зокрема для ТОВ «Рошен-Полісся» та його конкурентів. Матриця BCG використана для портфельного аналізу продукції як важливого елемента товарної стратегії.

Перелік публікацій автора за темою дослідження. Результати досліджень представлено та опубліковано на таких науково-практичних конференціях: II Міжнар. наук.-практ. конф. «Розвиток економічних систем в умовах глобалізації» (20–22 листоп. 2025 р., Харків), IX Всеукр. Наук.-практ. конф. здобувачів вищої освіти та молодих вчених «Цілі сталого розвитку: проблеми і можливості досягнення в Україні та світі (24 жовтня 2025 р., Київ) на тему «Інтернет-маркетинг в діяльності сучасних підприємств»; IV

Міжнар. наук.-практ. конф. молодих вчених, аспірантів, студентів «Менеджмент, маркетинг, логістика: тренди та подолання викликів» (12 листоп. 2025 р., Житомир) на тему «Диджиталізація діяльності та інтернет-маркетинг торговельних підприємств»; X Всеукраїнська науково-практична конференція «Становлення та розвиток маркетингу в Україні: від теорії до практики (29 жовтня 2025 року, Умань) на тему «Інноваційні технології інтернет-маркетингу в діяльності кондитерських компаній».

Структура та обсяг роботи. Структура кваліфікаційної роботи містить такі складові елементи: вступ, три розділи, висновки, розміщені на 59 сторінках, список використаних із 59 літературних джерел, 5 додатків. Робота містить 10 рисунків та 22 таблиці.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ІНТЕРНЕТ-МАРКЕТИНГУ У БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ

1.1. Сучасні інтернет-технології в управлінні підприємством

Інноваційний характер розвитку сьогодні демонструє цифрова економіка, яка базується на потужних технологічних змінах у створення цифрового простору для зберігання, обробки і передачі інформації. Сучасні розробки в області мобільного інтернету, автоматизації обробки інформації, збору та обробки великих масивів даних (рис. 1.1), Інтернету речей, хмарних технологій та робототехніки зробили величезний вплив на економічне середовище, висуваючи вимогу до бізнес-структур бути більш гнучкими та використовувати проактивні та адаптивні інструменти [17].



Рис. 1.1. Базові напрямки стратегії «Цифрова Європа 2021–2027»

Джерело: сформовано на основі [1–21]

Маркетинг як інструмент ринкового бізнесу також зазнав змін та трансформацій. Це природно, оскільки, якщо більшість ділових операцій

відбувається в Інтернеті або з його використанням, маркетинг також повинен бути представлений в цифровому форматі. Тому в період трансформаційних змін і цифрової економіки формується новий маркетинговий підхід, нова парадигма цифрового маркетингу, яка стала допоміжною інструментом в просуванні підприємств [14].

Останнім часом з'явилося багато робіт як українських, так і зарубіжних вчених, які присвятили свої дослідження вивченню теоретичних та практичних основ становлення й розвитку цифрового маркетингу. Команда авторів на чолі з Ф. Котлером детально аналізує трансформаційні процеси становлення цифрового маркетингу [14]; вчені С. Понде, а. Джейн [12] досліджують концепції та особливості цифрового маркетингу, а також розглядають відмінності між цифровим та традиційним маркетингом; в роботах Г. Мінкулете і п. Олара [13] з нової позиції підходять до підходи до інтерпретації та тлумачення терміну цифрового маркетингу [26]. Тому вивчення застосування сучасних інтернет-технологій в управлінні маркетинговою діяльністю підприємств набуває актуальності.

Розвиток індустрії 4.0 з впливом цифровізації та технологій штучного інтелекту призводить до трансформації всієї системи суспільних відносин, створення глобального інноваційного та інтелектуального простору. Тотальна інформатизація суспільства призводить до всебічне використання інформаційних технологій, створення мереж, використання Інтернет-платформи, миттєве поширення нових знань і формування у людей нових компетенцій [21]. Поряд з цим інформатизація впливає на інтелектуалізацію, інновації та цифровізацію економіки.

Отже, цифровізація суспільства – це новітня тенденція в розвитку економіки. Можливе формування наступних тенденцій і закономірностей розвитку інформаційної економіки: 1) взаємодія індустріального та постіндустріального типів розвитку, збільшення числа галузей сфери послуг; 2) посилення процесів технологічної та економічної конвергенції; 3) формування організаційної єдності в результаті використання одних і тих же технологічних процесів; 4) інноваційність інформаційної економіки, яка

характеризується швидкими [3–6]. В Україні це знайшло свій прояв як формування цифрового суспільства як складової інформаційної економіки.

Цифрове суспільство – це суспільство, яке інтенсивно та продуктивно використовує цифрові технології для власних потреб: освіти, самореалізації, роботи, дозвілля, відпочинку для всіх, а також для досягнення і реалізації спільних соціальних, економічних і суспільних цілей (рис. 1.2). Основними критеріями цифрового суспільства є кількість і якість інформації в цифровому середовищі, її ефективна передача і обробка [14]. Ефективне здійснення маркетингових заходів і використання сучасних інформаційних технологій є невід'ємною частиною успішної роботи підприємства на ринку. Інтеграція цих факторів стала основою для появи нового напрямку сучасної маркетингової концепції – інтернет-маркетингу [12–16]. Індекс готовності мережі відображено у додатках А–Г.

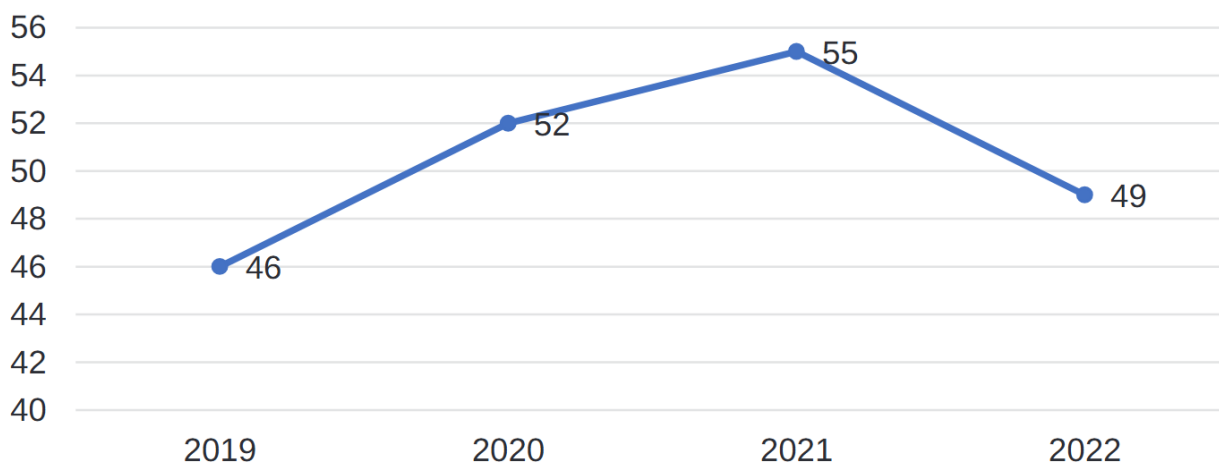


Рис. 1.2. Частка охоплення Інтернет-послугами населення України

Джерело: сформовано на основі даних Держкомстату України.

Використання сучасних інтернет-технологій в маркетинговій діяльності підприємств надає їм значні переваги порівняно з конкурентами та значно підвищує ефективність їх діяльності. В сучасних умовах Інтернет-технології виконують наступні функції в маркетинговій діяльності підприємств: 1) інформаційну-проведення маркетингових досліджень, отримання комерційної інформації за допомогою використання електронних розсилок, відстеження поведінки відвідувачів в Інтернеті за допомогою використання відповідних серверів; обмін інформацією між контрагентами

по ринку; 2) комунікативну-проведення кампаній реклама і просування торгових марок і брендів, тестування нових продуктів зі зворотним зв'язком від споживачів, проведення PR-заходів рекламні кампанії; підтримка клієнтів; 3) функції продажів і логістики-продажі через власні інтернет-магазини, на онлайн – порталах і маркетплейсах, продажу через сайти компаній-партнерів, продажу через соціальні мережі [18–24].

Впровадження та розвиток інтернет-технологій в діяльність підприємств може здійснюватися на декількох рівнях [24]. Основними напрямками впровадження інтернет-технологій в діяльність підприємств можуть бути: B2B (business-to-business); B2C (business-to-consumer); B2A (business-to-administration); C2A (consumer-to-administration) Бізнес орієнтація на бізнес (B2B) включає всі рівні інформаційної взаємодії між підприємство. Напрямок business-to-consumer (B2C) є одним з найбільш перспективних для реалізації діяльності підприємства на ринку роздрібної торгівлі, і його основою є електронна [16] 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 організація [28]. 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 [15–17]. Слід відмітити появу нового напрямку сучасного маркетингу (Concept-поняття) – інтернет-маркетингу (digital-маркетингу). Зацікавленість у використанні Інтернет-маркетингу виникає через стрімкий розвиток глобальної мережі Інтернет, що, в свою чергу, впливає на значну частину бізнес-процесів. Завдяки комп'ютеризованому характеру цифрового маркетингу, він стає економічно ефективним засобом просування бізнесу.

Під впливом інформатизації та цифровізації економіки трансформувалися навіть ключові концепції маркетингу, тому традиційний маркетинг і цифровий маркетинг повинні співіснувати в маркетингу 4.0. Цифровий маркетинг став феноменом, який поєднує персоналізацію з

масовим розповсюдженням для досягнення маркетингових цілей. Поряд з цим, для максимальної реалізації цілей, функцій та завдань підприємства, цифровий маркетинг повинен підпорядковуватися таким основним принципам, як: орієнтація на людину; системність; інноваційність; мобільність; багатоканальність; інформативність; автоматизація та індивідуалізація; прибутковість; позиціонування та сегментація [2–8].

Отже, в умовах динамічного розвитку кондитерської промисловості, де розвиваються смакові переваги, змінюються вимоги споживачів і посилюється конкуренція, потреба в інноваціях має першорядне значення. Інновації – це не лише модне слово; це джерело життєвої сили, яке стимулює зростання, підвищує конкурентоспроможність і сприяє сталому розвитку підприємств кондитерської промисловості. Інновації, за своєю суттю, включають невинне прагнення до новизни, будь-то в розробці продуктів, виробничих процесах або методах залучення споживачів. В основі цього прагнення лежить розуміння того, що застійні підходи породжують стагнацію, тоді як активні інновації сприяють стійкості та процвітанню. Тому кондитерські підприємства, які прагнуть досягти успіху на сучасному ринку з жорсткою конкуренцією, повинні використовувати інновації як наріжний камінь своєї діяльності. Поряд з традиційними принципами, на нашу думку, застосування цифрового маркетингу передбачає його реалізацію на інституційній основі, спрямованій на поглиблення іміджевої стратегії підприємства, а не лише на отримання фінансового результату.

1.2. Розвиток інтернет-маркетингу за євроінтеграційного вибору

Глобалізаційні процеси суттєво трансформують конкурентне середовище, вимагаючи від підприємств переосмислення традиційних підходів до задоволення потреб споживачів [3]. Сучасний маркетинг має базуватися на цифрових технологіях, що забезпечують інтерактивність, масштабованість та аналітичну точність [12]. Інтернет-маркетинг, як нова форма маркетингової діяльності, інтегрує різноманітні процеси – від збору

даних до автоматизованої комунікації – в єдину цифрову екосистему. Зростання кількості користувачів інтернету щороку розширює потенціал ринку, формуючи нові сегменти споживачів та відкриваючи можливості для персоналізованого впливу [9]. Інтернет-маркетинг у сучасному економічному середовищі постає як еволюційно нова форма маркетингової діяльності, що інтегрує класичні елементи маркетингу – товар (послугу), розподіл, просування, маркетингові дослідження – у цифрову площину [1–2]. Його реалізація здійснюється за допомогою інтернет-інструментів у дистанційному, інтерактивному форматі, що забезпечує прискорення, здешевлення та підвищення якості маркетингових процесів (рис. 1.3), сприяючи їх оптимізації та адаптації до вимог цифрової економіки [5–7].

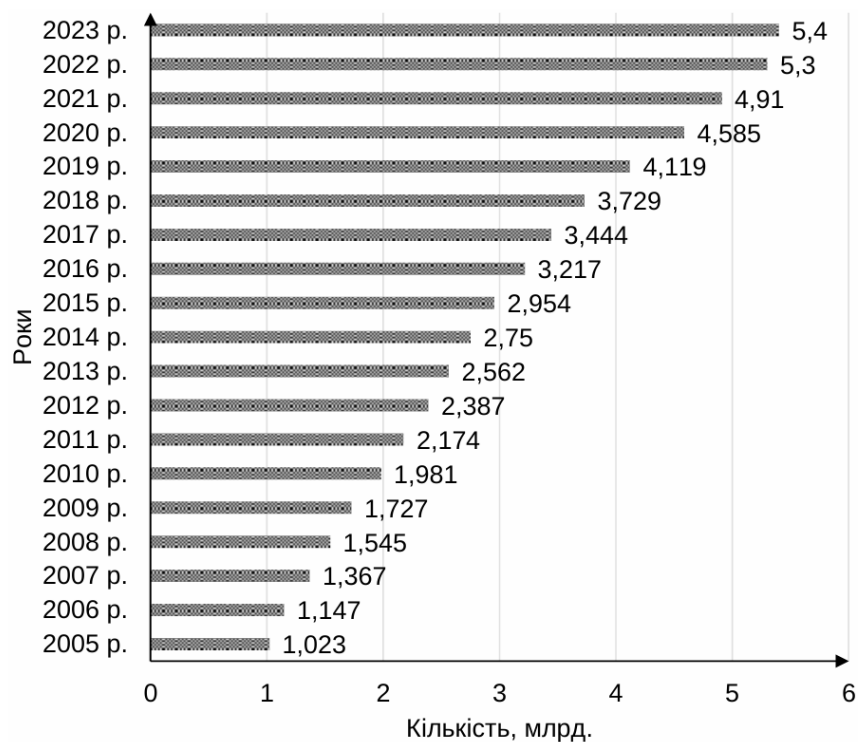


Рис. 1.3. Динаміка чисельності інтернет-користувачів у світі

Джерело: сформовано на основі [22].

Ефективне просування товарів і послуг через цифрові канали є запорукою стабільного позиціонування підприємства на ринку, забезпечення фінансової стійкості та підвищення рівня конкурентоспроможності. З огляду на динамічну зміну споживчих запитів, маркетингова діяльність має базуватися на активному впровадженні цифрових технологій, зокрема

інструментів інтернет-маркетингу, що дозволяють оперативно реагувати на ринкові виклики [19]. Одним із ключових напрямів розвитку інтернет-маркетингу є дослідження специфіки онлайн-комунікації, зокрема взаємодії зі споживачами через соціальні мережі. Зростання кількості користувачів соціальних платформ створює нові можливості для таргетованого впливу, формування лояльності та побудови бренду, що підтверджується позитивною динамікою цифрової активності населення. Порівняльний аналіз традиційного та інтернет-маркетингу свідчить про перевагу останнього за такими критеріями, як рівень персоналізації, інтерактивність, здатність до обробки великих обсягів даних, зниження транзакційних витрат та розширення каналів комунікації (рис. 1.4).

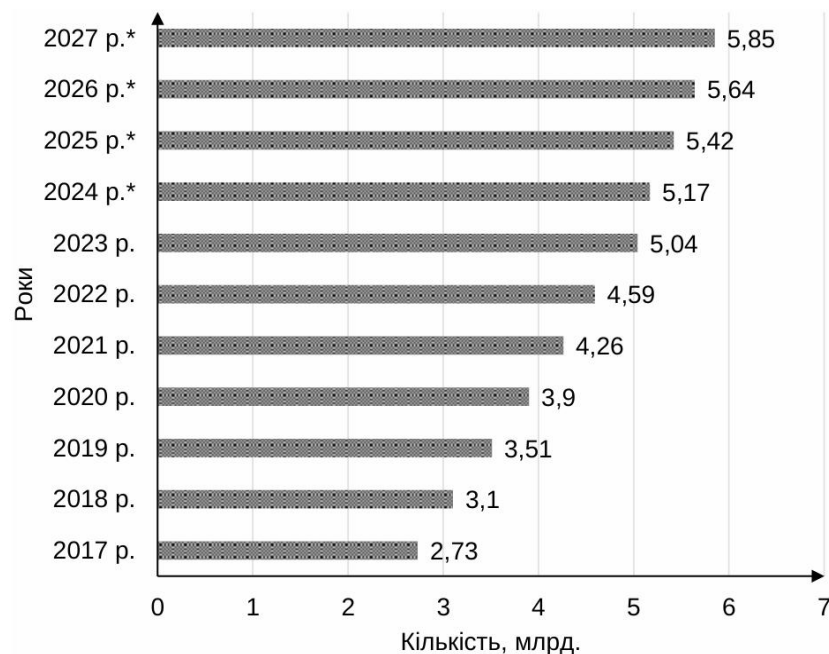


Рис. 1.4. Прогноз інтернет-користувачів соціальних мереж світу

Джерело: сформовано на основі [20–25].

У контексті євроінтеграційного курсу України особливої ваги набуває використання інтернет-маркетингу для просування продукції та послуг на зовнішні ринки, залучення цільових аудиторій та формування позитивного іміджу підприємств [10]. Комплексний підхід до реалізації цифрових стратегій має включати такі елементи, як SEO-просування на міжнародних платформах [9], управління онлайн-репутацією [8], активна присутність у соціальних мережах, що забезпечує синергію між технічними, програмними,

інформаційними [11–12], аналітичними, організаційними та правовими компонентами маркетингової діяльності [14–15]. Врахування глобальних трендів розвитку інтернет-маркетингу в умовах євроінтеграції передбачає інтеграцію штучного інтелекту в маркетингові процеси, активне використання мобільних технологій, оптимізацію корпоративних вебресурсів, підвищення їх видимості та реалізацію репутаційних стратегій, орієнтованих на етичне споживання, сталий розвиток та дотримання принципів корпоративної відповідальності [13–18].

Науково-технічний прогрес та цифровізація суспільства одночасно спрощують і ускладнюють процеси просування товарів і послуг [6]. У жорстких умовах конкурентної боротьби підприємства мають орієнтуватися на інновації, постійно вдосконалюючи маркетингові практики [11]. Інтернет-маркетинг, як ефективний інструмент цифрової трансформації, дозволяє реалізовувати інноваційні підходи до просування, використовуючи переваги широкого охоплення аудиторії, низьких витрат, гнучких форматів комунікації та високої адаптивності рекламних кампаній [20–25]. Успішне застосування інтернет-маркетингу в умовах євроінтеграції сприятиме формуванню стійких конкурентних позицій підприємств, забезпеченню фінансово-економічної стабільності та підвищенню їхньої ефективності на національному та міжнародному рівнях.

У добу цифрової трансформації інтернет-маркетинг став не лише інструментом просування, а стратегічним елементом бізнес-моделі сучасного підприємства. Його роль виходить за межі традиційного маркетингу, охоплюючи аналітику, персоналізацію, автоматизацію та інтеграцію з цифровими платформами. В умовах глобалізації та високої конкуренції саме інтернет-маркетинг забезпечує підприємствам гнучкість, швидкість реакції та ефективну комунікацію зі споживачами. Цифрова економіка формує нові правила гри. Цифровізація бізнесу охоплює мобільний інтернет, хмарні технології, великі дані та штучний інтелект, що трансформують маркетингову діяльність підприємств. Інтернет-маркетинг стає основою для створення інноваційного простору, де інформація – ключовий актив [21]. Сучасні підприємства використовують широкий спектр інструментів: SEO та

контент-маркетинг – для органічного залучення клієнтів, соціальні мережі як платформи для побудови бренду та взаємодії, Email-маркетинг – для персоналізованої комунікації, аналітика та автоматизація – для оптимізації кампаній у реальному часі [22]. Дослідження засвідчують, що цифрові комунікації підприємств залежать від їхнього розміру, форми власності та бізнес-профілю [23]. Великі компанії демонструють більшу інтеграцію цифрових інструментів, тоді як малі – мають потенціал для розвитку [24].

Малі та середні підприємства (МСП) відіграють критичну роль у світовій економіці, забезпечуючи до 80% її зростання. Проте, як продемонстрували наші дослідження МСП стикаються з викликами у сфері маркетингу – від нестачі знань до обмежених ресурсів [25]. Інтернет-маркетинг дозволяє їм конкурувати на глобальному рівні, використовуючи доступні цифрові канали для просування та продажу [21–23]. Інтернет-маркетинг сприяє зниженню витрат на залучення клієнтів, підвищенню точності таргетингу, зростанню лояльності через персоналізовану взаємодію, швидкому тестуванню нових продуктів та послуг [12–14], що особливо важливо в умовах змін споживчих уподобань та високої конкуренції.

Інтернет-маркетинг МСП трансформувався з допоміжного інструменту у стратегічну основу бізнесу. Його інтеграція в операційну діяльність підприємств дозволяє досягати високої ефективності, адаптивності та клієнтоорієнтованості. Цифрові канали стали домінуючими у взаємодії з ринком, змінюючи парадигму маркетингових комунікацій [21–24]. Інтернет-маркетинг базується на даних. Використання аналітики дозволяє: визначати поведінку споживачів, оптимізувати рекламні кампанії, створювати персоналізовані пропозиції. Цифрові комунікації підприємств залежать від їх розміру, форми власності та галузі, що вимагає адаптивного підходу до маркетингових стратегій. Іншими словами, цифрові технології змінюють управління маркетинговою діяльністю підприємств.

Євроінтеграційний курс України та стратегія сталого розвитку формують нову парадигму ведення бізнесу, де цифрові інструменти, зокрема інтернет-маркетинг, відіграють ключову роль [12–14]. У контексті глобальних викликів – війни, обмеженої мобільності, зруйнованої

інфраструктури – саме інтернет-маркетинг забезпечує підприємствам можливість зберігати конкурентоспроможність, адаптуватися до європейських стандартів і сприяти сталому економічному зростанню.

Європейський вибір України передбачає гармонізацію з нормами ЄС, включаючи цифрову економіку, захист прав споживачів, екологічну відповідальність та прозорість бізнесу. Інтернет-маркетинг у цьому контексті стає не лише інструментом просування, а й засобом інтеграції українських підприємств у європейський ринок, де цінуються етичність, інноваційність та сталий підхід [11–15]. Інтернет-маркетинг сприяє реалізації Цілей сталого розвитку (SDGs) через зниження екологічного сліду: цифрові кампанії замінюють друковану рекламу, підтримку соціальної стійкості: онлайн-комунікація дозволяє зберігати зв'язок із клієнтами навіть в умовах війни, економічну адаптивність: цифрові канали забезпечують гнучкість логістики, прогнозування попиту та оптимізацію витрат. Наприклад, українські виробники органічної косметики використовують інтернет-маркетинг для виходу на ринки ЄС, Канади та Азії, де попит на етичні продукти зростає [25]. У прикладному аспекті МСП українських виробників орієнтовує цифрові інструменти як власну стратегію стійкості. Їх Інтернет-маркетинг охоплює SEO та SEM – для виходу на глобальні ринки, Social Media Listening – для аналізу поведінки споживачів, E-commerce та чат-боти – для безперервної взаємодії, AR/VR шоуруми – як інноваційна форма презентації продукції [12–13]. Ці інструменти дозволяють українським підприємствам не лише виживати, а й розвиватися в умовах обмеженої мобільності та нестабільної інфраструктури. В умовах війни інтернет-маркетинг став критично важливим для збереження бізнесу. Цифрові канали дозволяють підтримувати продажі, комунікацію та адаптуватися до нових реалій, зокрема через e-commerce, соціальні мережі та мобільні додатки.

Висновки до Розділу 1

1. Глобальна економічна архітектура зазнає фундаментальної трансформації під впливом конвергенції технологічних та інституціональних

мегатрендів, що вимагає радикального перегляду традиційних маркетингових стратегій на рівні підприємств. Сучасний економічний ландшафт визначається синергетичним поєднанням технологічних імперативів – інформатизації, цифровізації, інновацій та інтелектуалізації – із ключовими векторами, такими як інституціоналізація, транснаціоналізація, європейська інтеграція та регіоналізація. Ця багатовекторна взаємодія суттєво підвищує глобальний потенціал економіки у зростання Індустрії 4.0 та 5.0, каталізоване прискореною цифровізацією, не стимулює розширення споживання, забезпечує підвищення рівня та якості життя через формування цифрового суспільства з повним доступом до глобальних інформаційних ресурсів, високоавтоматизованою обробкою даних та ефективною інформаційною взаємодією суб'єктів, забезпечує задоволення їх економічних, соціальних та персональних потреб у цифровізованих продуктах і сервісах. Відбувається зсув у моделях поведінки споживачів, що призводить до формування якісно нових потреб і очікувань, тому традиційний маркетинговий інструментарій підприємств втрачає свою ефективність, вимагає критичного переосмислення та реінжинірингу з метою адаптації до вимог нової цифрової реальності.

2. Інтернет-маркетинг – це не просто набір інструментів, а філософія ведення бізнесу в цифрову епоху. Його ефективне використання дозволяє підприємствам адаптуватися до змін, розширювати ринки та створювати цінність для клієнтів. Успішна інтеграція інтернет-маркетингу в діяльність підприємства є запорукою його конкурентоспроможності та сталого розвитку. Інтернет-маркетинг в умовах євроінтеграції та сталого розвитку стає технологією, стратегічною платформою трансформації українського бізнесу. Він дозволяє підприємствам відповідати європейським стандартам, знижувати екологічні ризики, забезпечувати соціальну стійкість і розширювати економічні горизонти. У поєднанні з цифровими інноваціями інтернет-маркетинг стає ключем до сталого майбутнього України.

РОЗДІЛ 2

МАРКЕТИНГОВА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ КОНДИТЕРСЬКОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ

2.1. Оцінка маркетингової діяльності кондитерських підприємств

Інноваційні стратегії мають значний вплив на ефективність кондитерських підприємств, включаючи автоматизацію, сталу упаковку та цифровий маркетинг [19–26]. Глобальні тренди ілюструють стійкість переходу до екологічної упаковки як маркетинговий інструмент, зміну поведінки споживачів: зростання попиту на здорові та функціональні солодощі, технології використання штучного інтелекту для персоналізації пропозицій [2–9]. Ці тренди змінюють не лише продукт, а й спосіб його просування – від масової реклами до індивідуального підходу [15]. Сучасні підприємства використовують такі ключові показники: ROMI (Return on Marketing Investment) – рентабельність маркетингових інвестицій, Customer Satisfaction Index – індекс задоволеності клієнтів, Market Share Analysis – аналіз частки ринку, Customer Retention Rate – рівень утримання клієнтів [7]. Упродовж останніх десятиліть кондитерські підприємства вдосконалювали та трансформували свої маркетингові підходи (рис. 2.1).

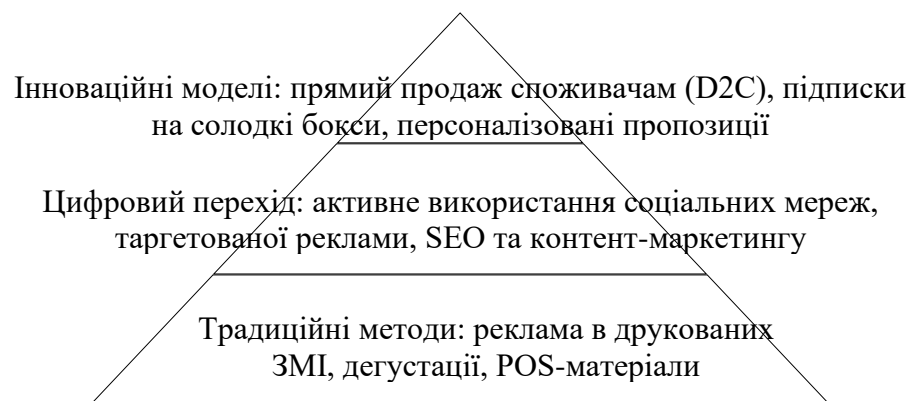


Рис. 2.1. Ретроспектива розвитку маркетингових технологій

Джерело: сформовано на основі [20–25].

Центральне місце в дискурсі інновацій в кондитерській сфері займає їх застосування у виробничих процесах. Від розробки інноваційних рецептів, які радують смакові рецептори, до впровадження передових технологій, що спрощують виробництво, прагнення до інновацій революціонує концепцію кондитерських виробів, їх обробку і доставку споживачам, будь-то використання екологічно чистих інгредієнтів відповідно до екологічних уподобань споживачів або впровадження автоматизації для підвищення ефективності та узгодженості, інноваційні методи виробництва не тільки підвищують якість продукції, але і підвищують рентабельність і оперативність роботи. Не менш важливим фактором успіху кондитерських підприємств є інноваційний підхід до упаковки. На ринку, багатому різноманітністю, упаковка служить відправною точкою, яка привертає увагу споживачів і передає індивідуальність бренду. Інновації виходять за межі естетики й включають функціональні можливості, які продовжують термін придатності продукту, забезпечують свіжість і підвищують зручність. Інноваційні пакувальні стратегії мають значний вплив на формування споживчого сприйняття й прийняття рішень про покупку. Сфера маркетингу в кондитерській промисловості дозріла для інновацій – від екологічних пакувальних рішень, що знижують вплив на навколишнє середовище, до інтерактивного дизайну упаковки, що сприяє залученню споживачів.

Дослідники та практики активно вивчають роль інновацій у підвищенні конкурентоспроможності харчової промисловості, особливо в кондитерських компаніях (табл. 2.1). Основна увага приділяється чотирьом ключовим аспектам: виробничим процесам, упаковці, маркетингу та бізнес-моделям. Домінує впровадження автоматизації та цифрових технологій, включаючи використання штучного інтелекту для оптимізації процесів. Згідно з міжнародними публікаціями, ці технології сприяють підвищенню якості продукції та зниженню витрат [47–52]. Дослідження підтверджують, що використання екологічно чистих матеріалів не лише відповідає цілям сталого розвитку, але і позитивно впливає на імідж бренду [14–15]. Інтерактивна і функціональна упаковка є інструментом залучення клієнтів. Завдяки гнучкості та адаптивності, кондитерські підприємства можуть впоратися з

ринковими потрясіннями, скористатися новими тенденціями та скористатися можливостями для стійкого розширення та прибутковості.

Таблиця 2.1

Становлення маркетингової політики виробників-кондитерів України

Етап	Ключові концепції	Специфіка у сфері торгівлі кондитерськими виробами
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, 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.

Оцінка середовища функціонування та орієнтації маркетингової діяльності кондитерських компаній наведена у табл. 2.2. PESTEL-аналіз оцінює макросередовище, що впливає на торговельну організацію. Впровадження нових бізнес-моделей стає каталізатором інноваційного зростання в кондитерському секторі. Виходячи за рамки традиційних каналів роздрібної торгівлі, інноваційні бізнес-моделі включають підходи, орієнтовані безпосередньо на споживача, послуги, засновані на підписці, та концепції роздрібної торгівлі, засновані на досвіді, які по-новому визначають динаміку залучення споживачів і отримання доходів. Конвергенція інноваційних стратегій виробництва, упаковки, маркетингу та бізнес-моделей підкреслює трансформаційний потенціал інновацій у підвищенні ефективності та конкурентоспроможності кондитерських підприємств. В умовах швидких змін і безжальної конкуренції здатність до інновацій є не

лише перевагою – вона необхідна для виживання і досягнення успіху в бізнесі. Приймаючи інновації в якості керівного принципу, кондитерські компанії можуть долати невизначеність, радувати споживачів і прокласти стійкі шляхи до процвітання на постійно розвивається ринку.

Таблиця 2.2

PESTEL-аналіз маркетингової стратегії кондитерського ринку України

Фактор	Приклади впливу на торгівлю кондитерськими виробами (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 здоровий спосіб життя (ЗСЖ) 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.

В епоху, що характеризується цифровізацією та гіперзв'язком, традиційні маркетингові парадигми поступаються місцем аналітиці на основі даних, цілеспрямованим кампаніям та експериментальним маркетинговим ініціативам. Інновації в маркетингу проявляються в вмілому використанні платформ соціальних мереж для підвищення впізнаваності бренду, використанні аналітики великих обсягів даних для визначення переваг і поведінки споживачів, а також в організації імерсивного взаємодії з брендом, яке зміцнює емоційні зв'язки зі споживачами. Використовуючи інноваційні маркетингові стратегії, кондитерські підприємства можуть долати географічні кордони, проникати в нові сегменти ринку і розвивати лояльність до бренду в умовах мінливого споживчого клімату.

Українські кондитерські підприємства зазнали значного впливу covid-19 (зміна споживчих звичок, зростання онлайн-замовлень), війна (руйнування виробничих потужностей, логістичні труднощі, зміщення

фокусу на внутрішній ринок і експорт у безпечні регіони) [18–22]. Трансформувалася динаміка продажів, експортні можливості, рейтинг компаній, а також порівняння з глобальними трендами [31]. 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 [24–39]. Українські 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 купівлі) тощо [42]. Натомість тренди сталого маркетингу супроводжує екопакування (біорозкладні матеріали, мінімалізм у дизайні), локальні інгредієнти (просування «Made in Ukraine»), здорові солодощі (без цукру, з натуральними добавками) [35]. Оцінка маркетингової діяльності у сфері торгівлі кондитерськими виробами (КВ) у ретроспективі, базуючись на англійськомовних академічних джерелах, фокусується на еволюції маркетингових стратегій від традиційних (4P) до цифрових (4C, 7C).

Сучасні дослідження підкреслюють важливість цифрового маркетингу, персоналізованих кампаній та залучення споживачів через соціальні мережі, оскільки ці інструменти дозволяють компаніям швидше реагувати на зміни в уподобаннях споживачів [47–52]. Стратегії прямої взаємодії зі споживачем (D2C) і послуги з передплати широко застосовуються в різних галузях, в тому числі в кондитерській. Ці підходи допомагають підвищити лояльність клієнтів і забезпечити стабільний потік доходів [23–28]. Огляд літературних джерел засвідчує, що впровадження інновацій в різні аспекти кондитерського виробництва є найважливішим фактором досягнення сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності. Матриця Boston Consulting Group (BCG) для кондитерської галузі набуває наступного вигляду (табл. 2.3). Для аналізу портфеля продуктів кондитерського підприємства матриця BCG використовує дві осі: темп зростання ринку та відносна частка ринку. Дослідження підтверджують, що цифрові інструменти, зокрема інтернет-

маркетинг, мають значний вплив на прибутковість, лояльність клієнтів та ефективність бізнес-процесів [11].

Таблиця 2.3

Матриця BCG для лідерів кондитерського ринку України

Квадрант	Характеристика	Приклади в торгівлі КВ	Стратегія
Зірки (Stars)	Високий ріст, висока частка. Лідер у зростаючій ніші.	Преміальний шоколад без цукру (здорове харчування), Функціональні батончики.	Інвестувати для підтримки зростання та лідерства.
Дійні корови (Cash Cows)	Низький ріст, висока частка. Стабільний прибуток.	Класичні, давно відомі цукерки/печиво, які займають значну частку ринку.	Збирати прибуток, мінімізувати інвестиції, фінансувати інші квадранти.
Важкі діти/Знаки питання (Question Marks)	Високий ріст, низька частка. Нові продукти з невизначеним майбутнім.	Нова лінійка веганських десертів або інноваційний формат пакування.	Проаналізувати: або інтенсивно інвестувати для перетворення на «Зірки», або вивести з ринку.
Собаки (Dogs)	Низький ріст, низька частка. Генерують мало прибутку.	Продукти з низьким попитом, застарілі рецептури або КВ, які продаються лише у вузьких мережах.	Мінімізувати інвестиції або ліквідувати (деінвестувати).

Джерело: власні дослідження.

Згідно з проведеними дослідженням онлайн-маркетинг у роздрібній торгівлі у України сприяє зростанню продажів, покращенню взаємодії з клієнтами та формуванню ефективних стратегій [22]. Цифровий маркетинг у модному ритейлі дозволяє краще розуміти потреби клієнтів, формувати персоналізовані пропозиції та підвищувати задоволеність споживачів [32]. Аналіз наукових публікацій показав, що цифровий маркетинг є ключовим фактором розвитку МСП у глобальному контексті [43]. SWOT-аналіз діяльності кондитерських виробників наведено у табл. 2.4. SWOT-аналіз допомагає оцінити внутрішні та зовнішні фактори з огляду їх впливу задля формування стратегії інтернет-маркетингу. В епоху швидкого технологічного прогресу торговцям було б розумно подумати про те, як вони можуть скористатися зростаючим попитом на прості та мобільні способи оплати, розширенням доступу до Інтернету та широким використанням цифрової

реклами, а також інтернет-банкінгу, якщо вони хочуть знайти успішні маркетингові стратегії. Роздрібні торговці можуть краще адаптувати свої маркетингові зусилля до змінних потреб фінських споживачів, якщо вони краще розумітимуть зміни в поведінці клієнтів, включаючи пріоритетність критичних покупок та витрат [12–13]. Основний прояв диджиталізації та електронного маркетингу набуває наступних векторів: автоматизація процесів, електронна комерція, інтеграція штучного інтелекту.

Таблиця 2.4

Матриця SWOT маркетингової діяльності кондитерів України

Категорія	Фактори	Специфіка інтернет-маркетингу КВ
Сильні сторони (Strengths)	Внутрішні переваги компанії.	Висока візуальна привабливість продукту, сильний, впізнаваний бренд, налагоджена логістика «останньої милі» для свіжих виробів.
Слабкі сторони (Weaknesses)	Внутрішні недоліки.	Короткий термін зберігання (обмежує географію онлайн-продажів), висока вартість доставки (через необхідність терморегуляції), слабка присутність у TikTok/Instagram.
Можливості (Opportunities)	Зовнішні сприятливі фактори.	Зростання попиту на здорові/екологічні солодоці (sugar-free, bio), розвиток маркетплейсів для доставки їжі (Glovo), персоналізація (подарункові набори).
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.

Джерело: власні дослідження.

У таблиці 2.5 наведена порівняльна характеристика маркетингових стратегій трьох провідних українських кондитерських підприємств – Roshen, АВК та KONTI – з акцентом на інтернет-маркетинг, позиціонування бренду та інновації: варто відмітити, що Roshen є лідером у преміальному сегменті, активно інвестує в бренд та експорт, АВК – орієнтований на молодь, швидко адаптується до цифрових трендів, KONTI – фокусується на масовому ринку, зберігаючи стабільність і широку доступність. Якщо поточні тенденції збережуться, ринок електронної комерції в Україні буде зростати зі середньорічним темпом зростання у 7,4% до 2030 р., що суттєво вплине на прибутки компаній у роздрібному секторі. Онлайн-продажі в країні впали на 24% у 2022 р., але бурхливо зростаючий сектор електронної комерції країни, тим не менш, стимулюється зростанням проникнення Інтернету, добре розвиненою інфраструктурою та великою кількістю онлайн-споживачів [35].

Ці процеси супроводжуються вибуховим зростанням цифрового маркетингу, причому такі компанії, як Google та Facebook, відповідають приблизно за половину загального бюджету країни на цифровий маркетинг. Для продавців вкрай важливо мати сильну онлайн-присутність, оскільки найпопулярнішими видами веб-сайтів серед клієнтів є відеосайти, пошукові системи та інтернет-магазини [41–44]. В період з 2026 по 2028 р. очікується, що суспільний сектор електронної комерції матиме стабільне зростання доходів.

Таблиця 2.5

Порівняльна характеристика 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 маркетплейсах	Масовий сегмент, доступність, широка лінійка	Ребрендинг, нові смаки, адаптація до трендів	Мінімізація відходів, локальні постачальники

Джерело: власні дослідження.

Впровадження CRM, ERP, POS-систем дозволяє оптимізувати управління запасами, обслуговування клієнтів та аналітику продажів. Онлайн-магазини, мобільні додатки та маркетплейси стали основними каналами продажу, особливо після пандемії 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, Facebook – провідні майданчики для просування товарів, взаємодії з аудиторією та формування бренду. Автоматизовані комунікації для

підтримки клієнтів, інформування про акції та збільшення повторних продажів. Виклики та бар'єри, які зустрічає інтернет-маркетинг можна характеризувати такі: низький рівень цифрової грамотності серед персоналу, обмежений доступ до якісної IT-інфраструктури в регіонах, висока конкуренція онлайн-простору, складність утримання уваги споживача.

2.2. Виклики розвитку інтернет-маркетингу ТОВ «Рошен-Полісся»

Монографічно глибинний аналіз маркетингової діяльності проведено на основі досвіду компанії Рошен, зокрема ТОВ «Рошен-Полісся» (рис. 2.2).

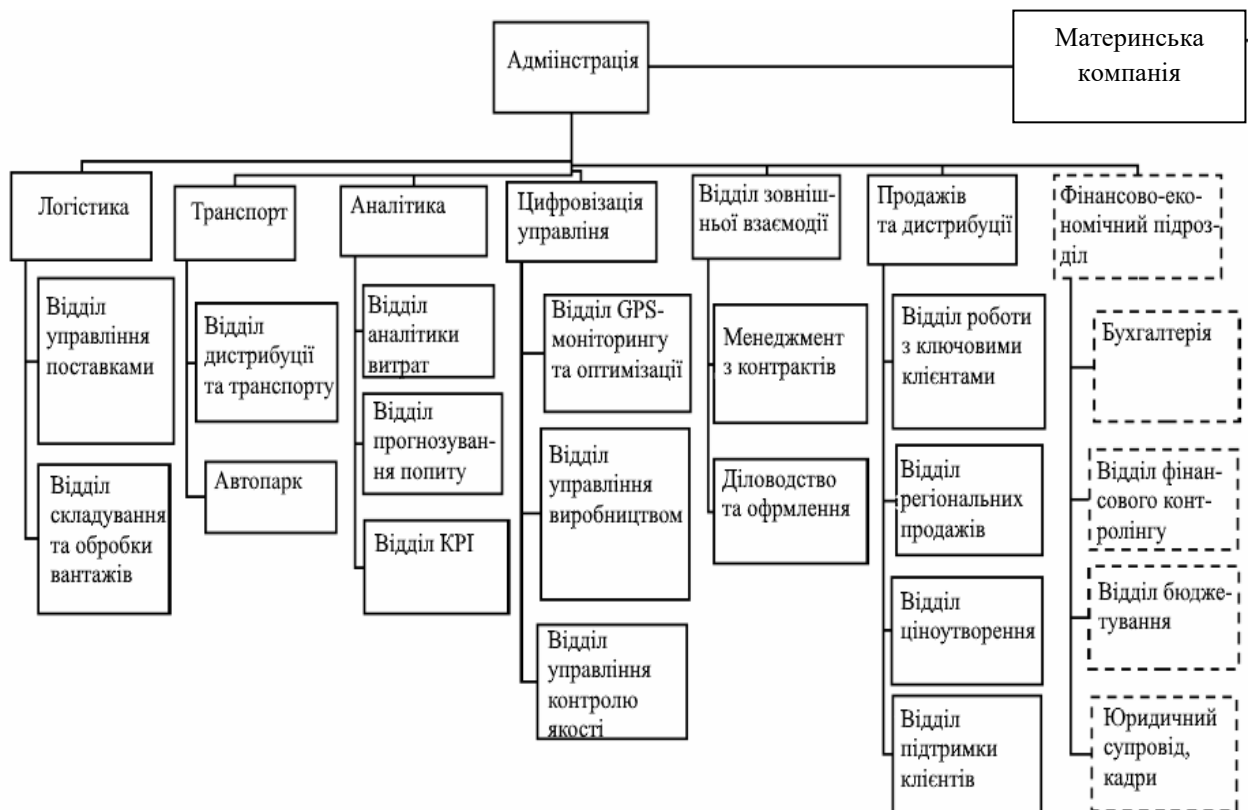


Рис. 2.2. Організаційна структура ТОВ «Рошен-Полісся»

Джерело: власні дослідження за даними товариства.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Рошен-Полісся» (далі – ТОВ «Рошен-Полісся» –), Код ЄДРПОУ 37390603, директор Гуменюк Сергій Олександрович (адреса реєстрації бенефіціарного власника – Україна, 10003, Житомирська обл., м. Житомир, вул. Перемоги, буд. 99, кв. 49, +38 (067) 555-97-55 gumenyuk.serg@gmail.com, частка засновника – 100%), головний бухгалтер – Онищук Любов Віталіївна, зареєстроване за адресою Україна,

10001, Житомирська обл., м. Житомир, проспект Незалежності, буд. 188. Наразі підприємство перереєстроване за адресою Україна, 10001, Житомирська обл., м. Житомир, вулиця Параджанова Сергія, будинок 80. Дата заснування – 16.11.2010. Статутний капітал – 1000 грн. товариство має 6 рахунків у 5 банках. Основною територією, де укладаються договори підприємства та має місце господарська й операційна діяльність є Житомирська область (рис. 2.3).

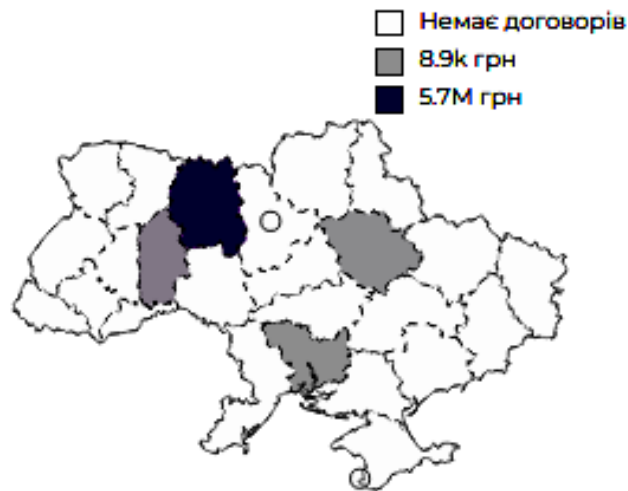


Рис. 2.3. Зона впливу ТОВ «Рошен-Полісся»

Джерело: власні дослідження за даними товариства.

Співпраця з партнерами охоплює торгівлю продуктами харчування, напоями, тютюном та супутніми товарами (71,4%), подарунками та нагородами (28,6%). Безпосередню участь у прийнятті рішень бере керівник. Стиль управління підприємством має централізований характер. Втручання місцевої влади у питання прийому на роботу та брак кваліфікованих працівників є головними проблемами функціонування. Організація має чисельні зв'язки із фізичними та юридичними особами в Україні.

Продаж кондитерських виробів та прибуток зростає у середньому на 10–15% щорічно, попри жорстку конкуренцію в галузі, насичений ринок, диверсифікацію діяльності підприємств на наявність ефективність інструментів збутової політики. Це значною мірою обумовлене маркетинговою й, зокрема, рекламною діяльністю компанії (вартий уваги ролик «Їду додому», продаж через власні магазини, брендування, логістика,

функціонування офіційних сторінок у соціальних мережах, у тому числі Facebook, Instagram, розширення формату маркетингових комунікацій).

Підприємство розвинене у всіх сферах діяльності (табл. 2.6). за період з 2015 до 2025 рр. товариством отримано 8,37 млн грн. за 641 транзакцією (рис. 2.4, Додаток Д). Основний вид діяльності: 46.36 – оптова торгівля цукром, шоколадом і кондитерськими виробами..., виробництво прянощів і приправ.

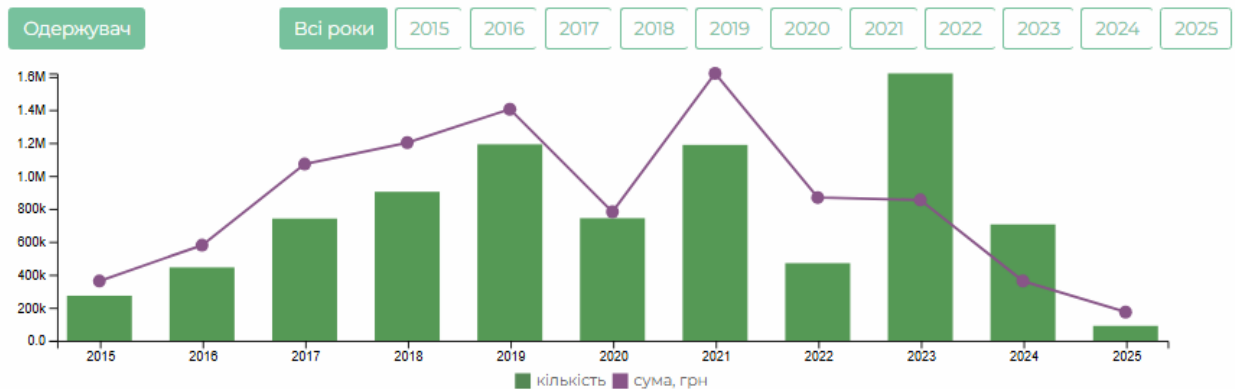


Рис. 2.4. Доходи за результатами торгів ТОВ «Рошен-Полісся»

Джерело: власні дослідження за даними товариства.

ТОВ «Roshen-Полісся» функціонує як оптовий дистриб'ютор (КВЕД 46.36) продукції Roshen у Житомирській області, а його маркетингова стратегія є B2B-орієнтованою (Business-to-Business) і спрямована на торговий маркетинг та операційну ефективність, а не на прямий масовий інтернет-маркетинг для кінцевого споживача (B2C) – рис. 2.5.



Рис. 2.5. Засоби реклами ТОВ «Рошен-Полісся»

Джерело: власні дослідження за даними товариства.

Уся B2C-комунікація та іміджевий маркетинг делеговані материнській корпорації Roshen. Проаналізовані дані свідчать про загальне зростання компанії в більшості аспектів протягом 2020–2024 рр., за винятком помітного погіршення ситуації у 2024 р. Фінансові показники діяльності ТОВ «Рошен-Полісся» наведено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Основні показники діяльності ТОВ «Рошен-Полісся»

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. до 2020 р., %
Дохід, млн грн	276,05	326,13	419,85	557,16	591,78	у 2,1 рази
Чистий прибуток, млн грн	3,14	1,59	9,86	5,56	-0,525	-16,7
Активи, млн грн.	49,81	64,3	66,48	90,35	114,85	у 2,3 рази
Гроші та їх еквіваленти, млн. грн.	5,02	6,19	18,83	16,87	0,84	16,7
Довгострокові зобов'язання, млн. грн	0,86	–	–	–	–	–
Поточні зобов'язання, млн. грн.	28,93	43,22	35,85	55,76	81,85	у 2,8 рази
Власний капітал, млн. грн	20,02	21,07	30,63	3459	33	164,8
Середня зарплата до оподаткування, тис. грн	19,74	19,74	23,56	27,38	31,2	158,1
Кількість працівників, осіб	95	95	111	137	148	155,8
Участь в тендерах, тис. грн	238,72	238,72	562,29	956,63	2759,5	у 11,6 рази

Джерело: сформовано за даними ТОВ «Рошен-Полісся».

Стійке зростання доходу у 2020–2024 рр. з 276,05 млн грн у 2020 р. до 591,78 млн грн. (табл. 2.7). У 2024 р. свідчить про розширення ринку збуту або збільшення обсягів продажів. Різке падіння доходу в умовах викликів є критичним і становить лише близько 25%, що вимагає детального вивчення причин (зміна ринку, втрата великих контрактів, війна, неповні дані тощо). Коефіцієнт поточної ліквідності знизився на 1,69, що характеризує погіршення здатності покривати поточні зобов'язання. Коефіцієнт абсолютної ліквідності знизився з 0,17 до 0,01, що супроводжує критично низький рівень грошових коштів для негайного покриття боргів. Результати опитування керівників підприємства засвідчили, що 78% виробників кондитерських виробів, які інвестували в автоматизацію та передові технології виробництва, повідомили про підвищення ефективності виробництва на 20–35%. Ці інновації включали точну робототехніку для складальних ліній та системи контролю якості, керовані штучним інтелектом,

які не лише прискорили виробничі процеси, але й покращили якість випущеної продукції та зменшили відходи.

Таблиця 2.7

Фінансові індикатори діяльності ТОВ «Рошен-Полісся»

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. до 2020 р. (+/-)
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,69	1,45	1,82	1,56	1,15	-0,55
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,17	0,14	0,53	0,30	0,01	-0,16
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,34	1,15	1,42	1,22	0,77	-0,57
Коефіцієнт автономії	0,40	0,33	0,46	0,38	0,29	-0,11
Рентабельність активів (ROA)	0,06	0,02	0,15	0,06	0,00	-0,07
Рентабельність власного капіталу (ROE)	0,17	0,08	0,38	0,17	-0,02	-0,18
Чиста маржа	0,01	0,00	0,02	0,01	0,00	-0,01
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	25,67	13,92	21,60	10,25	1,57	-24,10
Коефіцієнт заборгованості	0,58	0,67	0,54	0,62	0,71	0,13
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,69	1,45	1,82	1,56	1,15	-0,55
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,17	0,14	0,53	0,30	0,01	-0,16

Джерело: сформовано за даними ТОВ «Рошен-Полісся».

Підприємства (табл. 2.8), які впроваджують екологічно чисті технології виробництва, отримали позитивний відгук на ринку, серед споживачів, стурбованих станом довкілля, що відповідає глобальним тенденціям сталого розвитку й відкриває нові сегменти ринку, надаючи перевагу.

Таблиця 2.8

Приклад партнерів у тендерній діяльності ТОВ «Рошен-Полісся»

№	Замовник	Сума, тис. грн
1	Управління освіти і науки виконкому Бердичівської міської ради	936,4
2	Відділ освіти Народицької селищної ради Житомирської області	323,2
3	Відділ освіти виконкому Малинської міської ради	302,3
4	Гладковицька сільська рада	268,7
5	Полонський будинок-інтернат для громадян похилого віку та осіб з інвалідністю	256,4
6	Відділ освіти, молоді та спорту Ємільчинської селищної ради	234,4
7	Відділ освіти Чуднівської міської ради	222,9
8	Управління у справах сім'ї, молоді та спорту Житомирської міської ради	195,0
9	Служба у справах дітей Пулинської селищної ради	149,5
10	Сахновецька сільська рада Хмельницької області	148,5

Джерело: сформовано за даними ТОВ «Рошен-Полісся».

Всебічне дослідження впливу інноваційних стратегій на кондитерські підприємства дозволило отримати важливу інформацію про те, як інновації сприяють підвищенню операційної ефективності, присутності на ринку і залученості споживачів, зокрема в умовах функціонування ТОВ «Рошен-Полісся». Ретроспективний аналіз та оцінка інтернет-маркетингу і маркетингової діяльності ТОВ «Roshen-Полісся» як регіонального представника корпорації «Roshen» у Житомирській області з урахуванням наукових джерел, практики українського ринку та сучасних тенденцій охоплює роздрібну та оптову торгівлю, участь у регіональних маркетингових акціях, впровадження інтернет-маркетингу через локальні канали (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Ретроспектива маркетингової 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.

Показники свідчать про ефективну інтеграцію інтернет-маркетингу, особливо в період після covid-19 та в умовах зміни поведінки споживачів. Щодо пакування, то респондентів визнали, що 85% інновацій у пакування мали прямий позитивний вплив на продаж їх продукції. Впровадження біорозкладаних і перероблюваних матеріалів було високо оцінено споживачами, що відбилося в зростанні споживчих переваг на 15%. Наразі підприємство поступово перейшло від офлайн-маркетингу до цифрових стратегій, адаптуючи глобальні підходи Roshen до локального ринку (табл. 2.10). Інтелектуальна упаковка, що включає QR-коди та елементи доповненої реальності, призвела до підвищення рівня залученості споживачів на 25%. Ці технології надали споживачам розширену інформацію про продукт, його походження та інтерактивні можливості, що значно підвищило лояльність до бренду і число повторних покупок.

Оцінка ефективності інтернет-маркетингу ТОВ «Рошен-Полісся»

Показник	2021 р.	2023 р.	2024 р.
ROMI (%)	120	145	160
Кількість підписників у соцмережах, тисяч осіб	8	15	22
Відсоток онлайн-продажів, %	12	27	35
Коефіцієнт конверсії сайту, %	1,8	2,4	3,1

Джерело: власні дослідження за даними компанії.

Дослідження виявило трансформацію маркетингових підходів з переходом на цифрові платформи та платформи соціальних медіа. Аналіз даних показав, що ефективність кампаній кондитерських брендів, які використовують маркетингові стратегії, засновані на даних, підвищилася на 40%. Персоналізована реклама, заснована на аналізі споживчих даних, призвела до підвищення коефіцієнта конверсії та більш цілеспрямованого охоплення клієнтів. Крім того, залучення споживачів за допомогою онлайн-конкурсів, віртуальних дегустацій та партнерських відносин з influencer 28 «серією електронних книг» призвело до збільшення онлайн-взаємодії зі споживачами на 30% та збільшення продажів по цифровим каналам на 20%.

Вивчення нових бізнес-моделей продемонструвало чіткий взаємозв'язок між інноваціями в моделях та розширенням ринку. Зокрема, моделі, засновані на підписці і орієнтовані безпосередньо на споживача, виявилися вельми успішними: відзначається збільшення утримання клієнтів на 50% і збільшення доходів на 35%. Ці моделі забезпечували прямий зворотний зв'язок із споживачами, що дозволяє швидко адаптуватися до споживчих уподобань та більш контрольованого управління брендом. Діяльність ТОВ «Roshen-Полісся» (засноване у 2010 р.) є відображенням посилення дистрибуційної мережі корпорації Roshen у ключових регіонах та стратегії вертикального розвитку та (рис. 2.7). Roshen тривалий час домінує на внутрішньому ринку (до 24,7% частки у 2022 р.), і його успіх значною мірою залежить від інтернаціоналізації та відповідності міжнародним стандартам якості (IFS), що є критичним фактором конкурентоспроможності.

У період з 2020 по 2025 рр. спостерігається погіршення платоспроможності без урахування запасів (коефіцієнт швидкої ліквідності

знижено з 1,3 до 0,8). Ліквідність компанії значно погіршилась у 2024 р., що свідчить про фінансову напруженість. Також зменшилася частка власного капіталу у структурі активів (коефіцієнт автономії знизився з 0,41 до 0,32). Наразі власного капіталу майже не вистачає для фінансування довгострокових активів. Зростає частка позикових коштів (коефіцієнт заборгованості зріс з 0,61 до 0,72).

I. Ретроспектива (2010–2022 рр.)

1. Основна функція: забезпечення широкої та якісної дистрибуції (Numeric and Weighted Distribution) продукції Roshen у Житомирській області.
2. Маркетинговий фокус: здійснення Trade Marketing – акції, спеціальні цінові пропозиції та системи лояльності для роздрібних партнерів (магазинів, мереж, HoReCa).
3. Брендінг: повне використання потужності та впізнаваності материнського бренду Roshen, що усуває необхідність у власних великомасштабних іміджевих кампаніях.



II. Поточна оцінка (2022–2024 рр.)

В умовах військової агресії та економічної нестабільності, маркетингова діяльність зосереджена на збереженні безперебійності постачання (логістична стійкість як ключова B2B-перевага) та управлінні високоліквідним асортиментом. Високий виторг компанії (591,78 млн грн у 2024 р.) свідчить про успішну операційну ефективність дистрибуції, незважаючи на кризу.

Рис. 2.7. Тренд маркетингової діяльності ТОВ «Рошен-Полісся»

Джерело: сформовано автором за даними підприємства.

Фінансова незалежність компанії зменшилась, зростає ризик надмірної заборгованості. У 2025 р. товариство втратило прибутковість, що може свідчити про проблеми з ефективністю або витратами (активи перестали приносити прибуток – рентабельність активів знизилася з 0,06 до 0,0, компанія генерує збитки для власного капіталу, прибуток на одиницю доходу майже відсутній – чиста маржа знизилася з 0,01 до 0,0). У цілому 2024 р. став найгіршим за всіма ключовими показниками: ліквідність, рентабельність, автономія, а 2025 р. демонструє спробу відновлення, але лише частково – деякі показники повертаються до рівня 2020 р., інші залишаються критичними. Надмірна заборгованість, низька ліквідність, відсутність прибутковості – все це може призвести до фінансової нестабільності або потреби в зовнішньому фінансуванні. Рошен діє у середовищі прямих конкурентів (АВК, Конті) (рис. 2.11). Всі три компанії зіткнулися з критичним зниженням обсягів продажів та втратою позицій на міжнародному ринку (зокрема, російському) після 2014 та 2022 рр., що

вимагало радикальної зміни маркетингових стратегій на користь експорту до країн ЄС та Азії.

Таблиця 2.11

Еволюція домінуючих маркетингових стратегій кондитерів України

Компанія	Домінуюча стратегія (ретроспектива)	Маркетингові виклики (поточна оцінка)
Roshen	Лідерство за часткою ринку та якістю (Differentiation). Активна міжнародна експансія (ЄС, Азія). Сильний бренд-капітал, значні інвестиції у виробництво та стандарти (IFS, ISO).	Збереження темпів експорту (55% продажів у 2024 р.) на тлі високої конкуренції та цінового тиску. Необхідність посилення digital-комунікації для підтримки іміджу.
АВК	Фокус на інноваціях у ключових нішах (шоколадні батончики, вафлі, вагові цукерки). Стратегія концентрованого зростання.	Відновлення позицій після втрати виробничих потужностей на Сході України. Забезпечення стабільної логістики та просування брендів у нових регіонах (зокрема, через маркетплейси).
КОНТІ	Широкий асортимент та цінова конкурентоспроможність (Price Leadership).	Аналогічно АВК, значна втрата потужностей через окупацію. Головна задача – репозиціонування та відновлення дистрибуції, зокрема, через активізацію онлайн-каналів для прямого зв'язку зі споживачем.

Джерело: сформовано за даними ТОВ «Рошен-Полісся».

Ретроспектива маркетингової діяльності Roshen, АВК та КОНТІ відображає еволюцію від стратегій, орієнтованих на масовий внутрішній ринок (табл. 2.12), до необхідності активної інтернаціоналізації та впровадження діджиталізації в умовах війни та втрати активів.

Таблиця 2.12

Digital-присутність 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, оскільки компанії потрібна велика мережа торгового персоналу
Контент у Соціальних мережах	Низька. Відсутність широкомасштабних B2C-кампаній, фокус на оголошеннях про вакансії або корпоративних новинах.	Мінімальна. B2C-комунікація та генерація попиту здійснюється централізовано корпорацією Roshen.

Джерело: сформовано за даними ТОВ «Рошен-Полісся».

Українські кондитери потребують удосконалення діджитал-стратегій (зокрема, контенту, інтерактивних форматів та персоналізації), оскільки виявлено домінування шаблонних форм комунікації. Ключовим інструментом є онлайн-рекрутинг (Brand Employer Marketing), що свідчить про високу потребу у людському капіталі. Діджитал-маркетинг «Roshen-Полісся» демонструє функціональність, а не розважальність. Ключовим інструментом є онлайн-рекрутинг (Brand Employer Marketing), успіх якого вимірюється здатністю конвертувати лояльність клієнтів. Діджитал-маркетинг ТОВ «Roshen-Полісся» демонструє функціональність. Високий виторг є результатом ефективної роботи з Trade Marketing та управлінням логістикою «останньої милі», що забезпечує високу присутність Roshen на полицях (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Ключові B2B-метрики Trade Marketing Performance ТОВ «Рошен-Полісся»

Метрика	Призначення	Оцінка ефективності (припущення)
Виручка (Revenue)	Загальний обсяг оптових продажів.	Високий (591,78 млн грн у 2024 р.). Прямий індикатор успішного виконання дистрибуційної функції.
Широта дистрибуції (Numeric Dist.)	Відсоток торговельних точок у регіоні, що продають Roshen.	Дуже висока ($\approx 85-95\%$). Досягається завдяки силі бренду та ефективності торгових представників.
Оборотність запасів (Inventory Turnover)	Швидкість перетворення товару на гроші	Критично висока. Є ключовим показником ефективності дистриб'ютора, оскільки кондитерські вироби мають обмежений термін зберігання.
Compliance Rate (дотримання умов Trade Promos)	Відсоток виконання умов акцій та мерчандайзингу.	Висока. Є основним показником ефективності Trade Marketing-менеджерів «Рошен-Полісся» та свідчить про їх вплив на канали збуту.

Джерело: сформовано за даними ТОВ «Рошен-Полісся».

Таким чином, інновації, що поєднують місцеві кулінарні традиції з екзотичними смаками, були особливо добре сприйняті, що свідчить про сильну перевагу продуктів, які поєднують в собі звичність і новизну [33]. Обговорення з експертними групами підкреслили необхідність постійних інновацій гнучкості бізнес-стратегій для підтримки конкурентоспроможності у кондитерській галузі [41]. Експерти підкреслили важливість впровадження стійких практик на всіх етапах виробництва і експлуатації не лише для

дотримання нормативних вимог, але і для створення стійкого бренду, який відповідає споживчим тенденціям [44].

Результати дослідження підкреслюють всебічний вплив інноваційних стратегій на підвищення операційної ефективності та ринкових показників кондитерських підприємств. Компанії, які активно впроваджують інновації в багатьох аспектах своєї діяльності, мають більше можливостей для адаптації до мінливих ринкових умов, задоволення зростаючих очікувань споживачів і збереження конкурентних переваг. Вивчення ролі нових технологій, таких як блокчейн, в забезпеченні простежуваності в ланцюжку поставок, може дати додаткову інформацію про підвищення прозорості і довіри споживачів, потенційно відкриваючи нові можливості для зростання ринку.

Висновки до Розділу 2

1. Маркетинг у кондитерській галузі пройшов шлях від інтуїтивного до аналітично обґрунтованого. Підприємства, які інтегрують інновації, цифрові інструменти та орієнтацію на споживача, демонструють вищу ефективність і конкурентоспроможність. Українські кондитерські підприємства ілюструють гнучкість і здатність адаптуватися до викликів. Інтеграція інтернет-маркетингу, інноваційних стратегій та сталого підходу дозволяє їм не лише зберігати конкурентоспроможність, а й розширювати експортний потенціал.

2. Цифровізація та інтернет-маркетинг є ключовими чинниками трансформації торговельних підприємств. Вони дозволяють не лише оптимізувати операційну діяльність, а й формувати глибокий зв'язок із клієнтами, підвищувати лояльність та забезпечувати сталий розвиток. Зважаючи на зазначене покращення інтернет-маркетингу пов'язане із розробкою національних програм цифрової освіти для МСП, створення регіональних хабів підтримки диджиталізації бізнесу, забезпечення доступу до грантів та консультацій для впровадження CRM, e-commerce та AI-рішень, підтримкою партнерства між бізнесом, університетами та IT-компаніями для розробки інноваційних маркетингових стратегій.

3. ТОВ «Рошен-Полісся» функціонує як регіональний B2B-дистриб'ютор продукції корпорації Roshen, зосереджуючи свою діяльність переважно в межах Житомирської області. Централізований стиль управління, участь керівника у прийнятті рішень та чітка територіальна концентрація забезпечують стабільність операційної діяльності, але водночас обмежують гнучкість у реагуванні на зовнішні виклики. Попри B2B-орієнтацію, маркетингова діяльність підприємства демонструє високий рівень адаптації до ринкових умов: використання брендування, логістичних інструментів, соціальних мереж (Facebook, Instagram), активна участь у трейд-маркетингу, продаж через власні магазини, іміджеві кампанії (зокрема ролик «Їду додому»). Це сприяє щорічному зростанню продажів на 10–15%, навіть в умовах жорсткої конкуренції та насиченого ринку.

РОЗДІЛ 3

УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ

3.1. Напрями удосконалення маркетингової діяльності кондитерських підприємств

Вихід на онлайн-ринки забезпечує доступ до ширшої клієнтської бази, знизивши залежність від традиційних каналів збуту. Одним з яскравих прикладів стала компанія середнього розміру, яка змінила свою продуктову лінійку, включивши в неї продукти без цукру і веганські продукти, орієнтуючись на споживчий ринок, що піклується про своє здоров'я [26]. Поворотний момент не лише оживив бренд, але й призвів до збільшення частки ринку в цьому нішевому сегменті на 60% за два роки. Результати оцінки макросередовища кондитерської галузі наведено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

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 імпортовану 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.

Інший випадок стосувався сімейного підприємства, яке інтегрувало технологію доповненої реальності у свою упаковку, дозволяючи покупцям переглядати відео з рецептами та інформацією про поживні речовини через мобільний додаток. Це нововведення призвело до збільшення залучення

споживачів на 40% та збільшення продажів на 25,1% протягом шести місяців після впровадження [17]. Відгуки фокус-груп засвідчили, що інновації в смаках та текстурах продуктів, що відповідають місцевим смаковим уподобанням, значно підвищили задоволеність і лояльність споживачів. Фокусування на експорті та аналізі зовнішнього й внутрішнього середовища кондитерської галузі наведено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

SWOT-аналіз як фокус інтернет-маркетингу на експорті лідерів ринку

Категорія	Roshen	АВК / КОНТІ
Сильні сторони (S)	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 (W)	Висока залежність від іміджу власника (політичні ризики). Висока собівартість (преміум-сегмент). Недостатня персоналізація діджитал-контенту.	Втрата ключових активів (виробничих потужностей) та логістичних ланцюгів. Фінансова стійкість нижча, ніж у Roshen. Обмежений діджитал-бюджет.
Можливості (O)	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 (T)	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.

Встановлено, що автоматизація та використання передових виробничих технологій, значно знижують експлуатаційні витрати (витрати на робочу силу приблизно на 30% і зводить до мінімуму виробничі помилки і відходи на 20%). Попри те, що початкові інвестиції в такі технології є значними, довгострокова економія через підвищення ефективності та скорочення відходів, позитивно позначається на загальному фінансовому стані [24]. Економічні переваги інноваційних стратегій старіння упаковки та маркетингу особливо помітні з точки зору збільшення доходів. Компанії, які інвестували в екологічно чисті та інтелектуальні пакувальні рішення, відчули помітне зростання цін на продукцію через поліпшення сприйняття споживачами цінності. Наприклад, продукти з біорозкладаною упаковкою коштували

дорожче на 10–15% порівняно з аналогічними продуктами в звичайній упаковці [30–37]. Крім того, інноваційні маркетингові стратегії, що використовують цифрові платформи, дозволили компаніям вийти на більш широкі ринки з відносно нижчими маркетинговими витратами в порівнянні з традиційними медіа, що підвищило віддачу від інвестицій в маркетингові витрати. Впровадження нових бізнес-моделей [39–43], таких як послуги «безпосередньо споживачеві» та послуги на основі передплати, не лише диверсифікувало потоки доходів, але й сприяло швидкому зростанню ринку. Портфель продуктів наведено на прикладі груп лідерів ринку (табл. 3.3):

Таблиця 3.3

Матриця BCG (Boston Consulting Group Matrix) для лідерів кондитерів

Квадрант	Категорія продукту	Оцінка Roshen	Оцінка АВК / КОНТІ
Дійні корови (Cash Cows)	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.
Зірки (Stars)	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.
Знаки питання (Question Marks)	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.
Собаки (Dogs)	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.

Джерело: власні дослідження.

Це дозволяє компаніям обходити традиційні вузькі місця в роздрібній торгівлі, безпосередньо звертаючись до споживачів з меншими витратами і більш високою маржею. Наприклад, модель підписки забезпечує стабільний потік доходів та збільшує споживчу цінність протягом усього життя – абоненти зазвичай витрачали на 25% більше на рік порівняно з одноразовими покупцями [11–17]. Успішні кондитерські підприємства часто спрямовують

15–20% свого річного доходу на дослідження та розробки та діяльність, пов'язану з інноваціями [14–21]. Ці інвестиції мали вирішальне значення не лише для розробки продукту, але і для модернізації технологічних платформ і навчання персоналу роботі з новими системами і технологіями.

З фінансової точки зору впровадження інновацій пов'язане з невід'ємними ризиками, включаючи ризик провалу нових продуктів або технологій і можливість того, що вони не будуть прийняті очікуваним ринком. Однак ці ризики часто зменшуються через значний потенційний прибуток. Наприклад, компанії, які успішно запустили інноваційні продукти, як правило, окупали свої інвестиції протягом 18–24 місяців, а наступні продуктові лінійки отримували вигоду з результатів попередніх інновацій [11]. Інноваційні стратегії також підвищують стійкість економіки шляхом диверсифікації портфелів компаній та зменшення залежності від окремих продуктів або ринків. Така диверсифікація дозволяє краще справлятися з потрясіннями, пов'язаними з волатильністю ринку або економічним спадом.

Крім того, компанії, які беруть участь у безперервних інноваційних циклах, швидше адаптуються до змін ринку та споживчих тенденцій, тим самим зберігаючи свої конкурентні переваги. Державні гранти на модернізацію технологій та субсидії на стійку практику суттєво впливають на рівень та ефективність інновацій. Компанії, що працюють в регіонах зі сприятливою інноваційною політикою, повідомили про більш ефективне впровадження інновацій та високі темпи зростання [3].

Ефективність цифрового маркетингу та маркетингу в соціальних мережах для збільшення залучення споживачів та збільшення продажів підкреслює зміни в тому, як бренди взаємодіють зі своєю аудиторією. Перехід від традиційної реклами до цифрових платформ дозволяє кондитерським брендам в 30 разів ефективніше охоплювати більш широку аудиторію. Однак цей зсув також вимагає більш глибокого розуміння цифрової аналітики та контент-стратегій, підкреслюючи важливість цифрової грамотності та можливостей цих підприємств. Успіх моделей, орієнтованих безпосередньо на споживача і заснованих на підписці, демонструє значний зсув у купівельній поведінці споживачів і потенціал кондитерських брендів

отримати вигоду з цих тенденцій. Посилення позицій ТОВ «Roshen-Полісся» на ринку як оптового дистриб'ютора, який має B2B-фокус з урахуванням викликів дистрибуційної діяльності, принципів сталого розвитку (ESG) та євроінтеграційних вимог може бути реалізований через проєктно-процесний підхід в управлінні. Наша проєктна пропозиція зосереджена на цифровій трансформації B2B-взаємодії та впровадженні екологічно-соціальних інновацій для посилення конкурентних переваг на регіональному та потенційно експортному рівнях, яка спрямована на підвищення операційної ефективності та створення додаткової вартості для B2B-партнерів (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

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 торгових 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, відповідність принципам ESG (Environment, Social, Governance), підтримка сталого розвитку.
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 (використання мобільних інструментів для контролю викладки та звітності в реальному часі).	Підвищення відповідності вимогам, збільшення частки на полиці, оперативний аналіз ефективності промо-акцій.

Джерело: власні дослідження.

Проєктна пропозиція зосереджена на цифровій оптимізації B2B-взаємодії та екологічній стійкості – напрямках, які дають найбільший синергетичний ефект у контексті євроінтеграції (табл. 3.5). Базові припущення проєктної пропозиції на основі фінансових даних ТОВ «Roshen-Полісся» мають наступні параметри (табл. 3.5):

- 1) середній річний виторг (дохід) у 2024 р. – 591,8 тис. грн;
- 2) ставка дисконтування: $r = 20\%$, що характеризує достатньо високий рівень внаслідок врахування воєнних ризиків;

3) середній податковий коефіцієнт: $t = 20\%$.

Таблиця 3.5

Розрахунок окупності інвестиційного проєкту ТОВ «Рошен-Полісся»

Стаття витрат	Одиниця виміру	Сума інвестицій, тис. грн
1. Розробка та впровадження В2В-порталу (моб. додаток)	1 проєкт	700
2. Впровадження системи AI-оптимізації логістики	Ліцензії + Налаштування	300
3. Початкові інвестиції у КСВ/ЕКО-програму	Маркетинг + Організація	100
4. Придбання 2-х гібридних фургонів	2 од.	600
Загальні інвестиції (I)		1700

Джерело: власні дослідження.

Ключові фінансові показники можна представити в такий спосіб:

1. Чиста приведена вартість (NPV):

$$NPV = t = 1 \sum_{t=1}^4 (1+r)^{-t} CF_t - I$$

$$NPV = 1276,75 \text{ тис. грн} - 1700 \text{ тис. грн} = -423,25 \text{ тис. грн.}$$

NPV є негативним, що вказує на те, що чистої фінансової окупності не буде досягнуто протягом 4 років за високої ставки дисконтування (20%) та врахуванні лише прямих грошових потоків.

2. Термін окупності інвестицій: $700 + 400 = 1100$ (рік 2); $1700 - 1100 = 600$ (залишок).

Період окупності ≈ 2 роки + $700/600 \approx 2,86$ роки. Термін окупності є прийнятним (менше 3 років), що свідчить про швидке повернення інвестованих коштів.

3. Рентабельність інвестицій (IRR) – Середньорічний прибуток / Інвестиції: середньорічний CF за 4 роки: $(250 + 400 + 700 + 800) / 4 = 537,5$ тис грн. $IRR = 1,7 \text{ млн грн} \approx 31,6\%$. Проєкт має високу рентабельність, що є привабливим. Дисконтований грошовий потік відображено у таблиці 3.6.

Отже, на підставі фінансового аналізу, реалізація проєкту модернізації для ТОВ «Roshen-Полісся» стратегічно виправдана, незважаючи на початкове негативне NPV (-423,25 тис. грн) при ставці дисконтування (20%). Головна перевага проєкту полягає у високій операційній ефективності, що підтверджується швидким терміном окупності (2,86 роки) та значною

рентабельністю інвестицій (31,6%). Ці показники свідчать про швидке повернення вкладених коштів і високу внутрішню ефективність.

Таблиця 3.6

Розрахунок економічної ефективності проєкту ТОВ «Рошен-Полісся»

Рік	Зниження витрат / Зростання доходу (тис. грн)	Грошовий потік (CF), тис. грн	Дисконтний фактор (DF)	Приведений CF, тис. грн
1	В2В-ефективність, економія палива	250	0,833	208,25
2	CF1 + економія на помилках, КСВ-ефект	400	0,694	277,60
3	CF2 + зростання В2В-продажів	700	0,579	405,30
4	Стабілізація (постпроєктний період)	800	0,482	385,60
	Всього			1276,75

Джерело: власні дослідження.

Цифрова трансформація В2В та відповідність принципам ESG (через екологічну логістику) є нефінансовими перевагами для інтеграції в європейські ланцюги постачання, що забезпечує довгострокову стійкість і конкурентоспроможність товариства (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Відповідність проєкту ТОВ «Рошен-Полісся» цілям сталого розвитку

Принцип сталого розвитку / ЄС-вимога	Механізм реалізації через проєкт	Стратегічний результат
Екологічна відповідальність (E)	AI-оптимізація логістики та гібридні фургони. КСВ-програма «Зелене Полісся»	Зменшення вуглецевого сліду дистрибуції. Відповідність європейським стандартам корпоративної звітності (зокрема, щодо викидів).
Корпоративна соціальна відповідальність (S)	В2В-портал (підвищення зручності для клієнтів). Рекрутинг та навчання персоналу новим digital-навичкам.	Підтримка місцевої громади (освітні ЕКО-програми). Підвищення задоволеності персоналу та їхньої кваліфікації.
Управління (G) та Євроінтеграція	Впровадження технологій прозорості (В2В-портал та AI-система).	Демонстрація технологічної зрілості та прозорості бізнес-процесів (критично для співпраці з європейськими партнерами та донорськими програмами).

Джерело: власні дослідження.

Попри негативний NPV (через високу ставку дисконтування, що відображає ризик), швидкий термін окупності (2,86 роки) та висока рентабельність (31,6%) роблять проєкт привабливим. Це свідчить про те, що інвестиція є стратегічно вигідною з погляду операційної ефективності та формування нефінансового капіталу (ESG), який є критично важливим для

довгострокового сталого розвитку та євроінтеграційного вибору України. Проектна пропозиція посилює позиції ТОВ «Рошен-Полісся» відповідно до принципів ESG, які є ключовими для входження до європейських ланцюгів постачання. Інвестиції в діджитал та екологію перетворюють ТОВ «Roshen-Полісся» з пасивного дистриб'ютора на активного учасника «зеленого» ланцюга постачання. Це створює міцну основу для євроінтеграції, оскільки європейські партнери віддають перевагу компаніям, які можуть підтвердити свою відповідальність перед довкіллям та технологічну прозорість (ESG-фактори). Подальше вдосконалення маркетингової діяльності ТОВ «Roshen-Полісся» з позиції удосконалення інтернет-маркетингу з урахуванням сталого розвитку, екологічної та корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), євроінтеграційного вектора України (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Пропозиції удосконалення Інтернет-маркетингу ТОВ «Рошен-Полісся»

Напрямок	Пропозиція	Очікуваний ефект
Інтернет-маркетинг	Впровадження омніканальної стратегії (сайт + соцмережі + маркетплейси)	Зростання охоплення аудиторії на 35%
CRM та персоналізація	Автоматизовані email-кампанії, сегментація клієнтів	Підвищення конверсії на 20%
Контент-маркетинг	Створення блогу, відеоглядів, TikTok-контенту	Залучення молоді аудиторії
КСВ	Програми підтримки місцевих громад, благодійні акції	Підвищення репутації бренду
Екологічна відповідальність	Перехід на біоупаковку, сортування відходів	Зниження екологічного сліду
Євроінтеграція	Сертифікація продукції за стандартами ЄС (ISO, HACCP)	Розширення експортного потенціалу

Джерело: власні дослідження.

Пропозиції базуються на сучасних трендах ринку, досвіді корпорації Roshen та регіональних особливостях Житомирщини (табл. 3.9). Інвестиції передбачають оновлення сайту, запуск мобільного додатку, CRM-систему, навчання персоналу, екологічну упаковку та сертифікацію продукції. Ефективність цифрового маркетингу та маркетингу в соціальних мережах для збільшення залучення споживачів та збільшення продажів підкреслює зміни в тому, як бренди взаємодіють зі своєю аудиторією [16]. Перехід від традиційної реклами до цифрових платформ дозволяє кондитерським брендам в 30 разів ефективніше охоплювати більш широкую аудиторію [29].

Однак це також вимагає більш глибокого розуміння цифрової аналітики та контент-стратегій, підкреслюючи важливість цифрової грамотності та можливостей цих підприємств.

Таблиця 3.9

Інвестиційна модель «Digital & Sustainable Roshen-Полісся»

Показник	Значення
Сума інвестицій, млн. грн	3,5
Строк реалізації, місяців	12
Очікуване зростання доходу, %	+12% щорічно
Окупність інвестицій, років	2,8
Чиста приведена вартість, млн. грн	1,15
Внутрішня норма рентабельності, %	18,4
Рентабельність інвестицій, %	32,9

Джерело: власні дослідження.

Пропозиція зосереджена на цифровій трансформації B2B-взаємодії та впровадженні екологічно-соціальних інновацій для посилення конкурентних переваг на регіональному та потенційно експортному рівнях (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

Стратегія сталого розвитку та КСВ ТОВ «Рошен-Полісся»

Компонент	Діяльність	Очікуваний результат
Екологія	Біоупаковка, енергоефективне освітлення складів	Зниження витрат на енергію на 15%
Соціальна відповідальність	Підтримка місцевих шкіл, стажування для молоді	Зміцнення іміджу компанії
Євроінтеграція	Впровадження стандартів ISO 22000, НАССР	Вихід на ринки ЄС, зростання експорту
Комунікація	Звітність про КСВ на сайті	Підвищення довіри споживачів та партнерів

Джерело: власні дослідження.

Успіх моделей, орієнтованих безпосередньо на споживача і заснованих на підписці, демонструє значний зсув у купівельній поведінці споживачів і потенціал кондитерських брендів отримати вигоду з цих тенденцій. Ці моделі не лише підвищують лояльність клієнтів, але і забезпечують стабільні джерела доходу і цінну інформацію про споживачів, яка може бути використана при розробці майбутніх продуктів і маркетингових стратегій [21]. Однак такий підхід вимагає надійної логістичної бази та активної

присутності в Інтернеті, що може бути складним завданням для традиційних підприємств, які переходять в інтернет.

Проведені дослідження вказують на те, що споживчі переваги схиляються 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 [33]. 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. По мірі зростання споживчого попиту на персоналізацію з'являється все більше можливостей використовувати такі технології, як машинне навчання, для прогнозування споживчих тенденцій та розробки відповідних продуктів. Нормативна підтримка у вигляді податкових пільг на дослідження і розробки, субсидій на стійку практику і спрощених правил затвердження нових продуктів прискорить інновації.

3.2. Оцінка ефективності маркетингу ТОВ «Рошен-Полісся»

Доцільно розробити комплексну, інноваційну пропозицію з техніко-економічним обґрунтуванням для подальшого вдосконалення інтернет-маркетингу та B2B-продаж ТОВ «Рошен-Полісся». Це рішення поєднує

маркетингові, операційні й екологічні інновації, орієнтовані на збільшення виручки, підвищення лояльності бізнес-клієнтів і зниження витрат/втрат. Пропонується запровадити «Roshen-Polissya SweetNexus» – інтегровану B2B-платформу й екосистему, яка об'єднує: 1) цифровий B2B-маркетплейс із конфігуратором продуктів (B2B co-creation studio), 2) підписний сервіс Confectionery-as-a-Service (CaaS) для корпоративних клієнтів і HoReCa, 3) блокчейн-систему прозорості походження інгредієнтів і екологічних метрик, 4) систему Data-Driven Demand Forecasting + динамічне ціноутворення, 5) програму циркулярної упаковки для корпоративних клієнтів і 6) мобільний sales-enablement з AR-візуалізацією.

Інноваційним є поєднання всіх елементів як конвергентна платформа, спеціалізована на B2B кондитерській галузі. Адже, ринок має окремі рішення: B2B-маркетплейси, блокчейн-трейсабіліті, підпискові сервіси, AR-каталоги. Водночас не достатньо практичного застосування елементів інтегрованих в єдину брендову екосистему, орієнтовану на: а) спільне створення (co-creation) нових SKU у тісній взаємодії з ритейлом/HoReCa; б) сталий маркетинг через доказову прозорість походження; в) стабільну виручку для B2B. Така інтеграція дає синергетичні вигоди в маркетингу, ланцюгах постачання й операційній ефективності.

Основні компоненти спеціалізованої платформи включають: B2B Configurator & Co-creation Studio: веб-інструмент, де ритейл/HoReCa конфігурує форму, розмір, начинку, етикетку; автоматично формуються техзавдання на малі пілотні партії; Marketplace + CaaS: підписки (щомісячні/сезонні) для корпоративного кейтерингу, подарункових наборів, event-сегменту; персоналізовані assortments; Traceability Ledger (blockchain / NFT для партій): QR/NFC для відслідковування походження інгредієнтів, вуглецевого сліду SKU та сертифікатів; Demand Intelligence: інтеграція POS/EDI / CRM → ML-модель прогнозування → оптимізація виробничих замовлень і динаміка цін/промо; Circular Packaging Program: депозитні / многоразові кейси для корпоративних клієнтів з логістикою зворотної доставки; Sales Enablement App + AR: мобільний додаток для торгової команди з AR-відображенням продуктів та конфігурування замовлення.

Вихідні припущення економічної оцінки (прикладний сценарій) на перші 2 роки після створення мінімального життєздатного продукту (MVP): поточна річна B2B-виручка ТОВ (гіпотетично для моделі): $X = 5$ млн EUR (взято як приклад для розрахунків; реальні цифри коригуються); очікуване підвищення: +10–18% виручки внаслідок кращої кастомізації, збільшення середнього чеку та підписок; додатковий прибуток від преміального прайсингу нових SKU; зменшення логістичних і промо-витрат: 5–8% завдяки точнішому прогнозуванню та оптимізації акцій; дохід від підписок (SaaS): 3–6% від загальної B2B-виручки у 2-й рік; додатковий дохід/кредит від «зелених» сервісів (маркетингова премія, можливі carbon credits): залежно від сертифікацій – 0.5–2% (табл. 3.11).

Таблиця 3.11

Калькуляція капіталу створення платформи «Roshen-Polissya SweetNexus» та її окупність

Показник	Значення, тис. євро
Розробка платформи (веб + бек-енд, CRM/ERP інтеграція)	100
Конфігуратор + AR модуль + мобільний додаток sales	70
Blockchain/traceability інтеграція (пілот)	35
ML/Forecasting модуль + інтеграція з POS/EDI	65
Початкові операційні витрати (маркетинг B2B, навчання, пілотні партії, упаковка)	55
Разом MVP (залежно від глибини інтеграції та зовнішніх підрядників)	325
Окупність – при збільшенні виручки на 12% (600 к EUR додатково на базі 5 млн) і маржі 10% → додатковий EBIT ≈ 60 к EUR/рік; з ростом у 2-й рік і доходом від підписок очікується зростання прибутку, окупність інвестицій може настати в 2–4 роки за агресивного масштабування та контролю витрат. Ключовим є середнє збільшення LTV/B2B клієнта та зниження churn (ці показники забезпечують ROI)*	60 тисяч EUR/рік

*Примітка. LTV/B2B-клієнта (Customer Lifetime Value) – дисконтована очікувана сумарна прибутковість від одного бізнес-клієнта за весь час його співпраці з компанією (з урахуванням валової маржі та витрат на обслуговування, зазвичай без врахування первісних витрат на залучення – SAC – або з ними, за потреби). Churn (відтік) – показник втрат клієнтів або доходу від клієнтів за визначений період. У B2B важливо розрізняти: customer (logo) churn – втрата клієнтів; revenue (MRR/ARR) churn – втрата доходу; net revenue churn – чистий змінний дохід (з урахуванням розширень/upsell).

Джерело: власні дослідження.

Крім економічного, матимуть місце соціальні, екологічні та технологічні ефекти створення та функціонування платформи. Так, соціальна оцінка передбачає підтримку місцевого ритейлу і NoReCa: співтворення SKU, що підвищує конкурентність локальних клієнтів, зменшує бар'єри входу на ринок. Розвиток digital-торгівлі та логістичних ланцюгів створює

нові робочі місця у регіоні. Прозорість походження інгредієнтів і програми циркулярності підвищують довіру кінцевих споживачів і клієнтів-бізнесів й демонструє корпоративну соціальну відповідальність. Екологічна оцінка проєкту дозволяє стверджувати, що у результаті його реалізації зменшиться перевиробництво: точне замовлення і підписки знижують надвиробництво і харчові втрати. Циркулярна упаковка знижує одноразову упаковку; опція *offset/carbon credits* у *ledger* дає можливість комерційному клієнту декларувати сталий профіль, що знижує відходи. Блокчейн-реєстр дозволяє фіксувати CO₂-еквівалент і робити звіти для ESG, що свідчить про вимірюваність соціального та інших ефектів.

Технологічна оцінка проєкту фіксує ризики (інтеграція з існуючим ERP/виробничими системами, збір POS/EDI даних від клієнтів, забезпечення якості blockchain-даних – *garbage in = garbage out*). Усі компоненти технічно зрілі; необхідна увага до UX, захисту даних, масштабованості, що свідчить про реалістичність проєктної пропозиції. Архітектура платформи включає такі елементи: мікросервісна платформа з API-шлюзом для інтеграції ERP/CRM/логістики; блокчейн-шар для публічних доказів походження (може бути *permissioned* блокчейн для швидкості і контролю).

Ключові KPI для вимірювання успіху стануть кількість B2B-клієнтів, які оформили щонайменше 1 *co-created SKU* протягом 12 міс; частка підпискового доходу від загальної B2B-виручки, скорочення *lead time* від замовлення до виробництва на (у %), зниження % невикористаних залишків (*wastage*), *Net-Promoter Score (NPS)* серед B2B-клієнтів, зменшення відходів упаковки, CO₂-еквівалент на одиницю продукту (екологічні KPI). Поетапний план впровадження (дорожня карта проєкту):

Етап 0 (0–2 міс): дослідження ринку B2B клієнтів, внутрішня інвентаризація IT-ландшафту, визначення MVP-функціоналу.

Етап 1 (3–9 міс): розробка MVP – B2B конфігуратор + простий *marketplace* + мобільний *sales app*; інтеграція з CRM/ERP; пілот із 10–15 ключовими клієнтами (локальні мережі, кейтеринг).

Етап 2 (9–18 міс): запуск підписок SaaS, пілот traceability (blockchain) для одного продуктового ланцюга; налаштування ML-forecasting; маркетингова кампанія для B2B.

Етап 3 (18–36 міс): масштабування, впровадження circular packaging для корпоративного сегмента; інтеграція з зовнішніми рітейл-даними; монетизація додаткових сервісів (сервіс пакети, маркетингові kits).

Етап 4 (36+ міс): міжнародне масштабування/ліцензування платформи в інших регіонах, партнерства з мережами.

У зв'язку із зазначеним доцільним вважаємо впровадити наступні управлінські рішення: 1) затвердити проєкт «SweetNexus» як стратегічний пріоритет (комерційний і ESG); 2) виділити команду: PM, Head of Digital B2B, IT-архітектор, Data Scientist, Product Designer, Sales Enablement Lead, Sustainability Lead; 3) затвердити бюджет MVP у діапазоні 400–800 к EUR (скорегувати за реальними внутрішніми даними); 4) провести пілот із 10–15 B2B партнерами (включити HoReCa, корпоративних клієнтів, регіональні мережі) протягом 6–9 міс.; 5) встановити KPI-таргети на перші 24 міс і план дій щодо ескалації технологічних ризиків.

Перевагами створення електронної платформи для ТОВ «Рошен-Полісся» стане вища маржинальність через преміальні SKU і підписки, зміцнення позицій серед локального B2B: швидше реагування на запити, персоналізація, підвищення лояльності ключових клієнтів та зниження churn, ESG-переваги, що підсилюють бренд і відкривають нові ринки (корпоративні подарунки, sustainable retail). Можливі ризики реалізації проєкту та заходи пом'якшення супроводжуються низькою готовністю клієнтів до підписок (подоланням ризику є → гнучкі тарифні моделі, free-trial), складність інтеграції даних від клієнтів (подоланням ризику є → почати з EDI/POS-партнерів і пропонувати прості інтеграційні пакети), обмежена внутрішня цифрова компетенція (подоланням ризику є → зовнішній партнёр на етапі MVP + внутрішній апгрейд компетенцій).

Нижче наведемо ключові розрахунки. Ключові фіксовані припущення моделі: базова річна B2B-виручка (Year0): 145 250 000 грн, валова маржа – 25%, бажаний бюджет –15 000 000 UAH (витрачається у стартовому році),

OPEX (підтримка платформи) – 3 000 000 грн/рік, Personnel (команда digital, CS, data) – 5 000 000 грн/рік, маркетинг (Marketing): Year1 = 2 500 000; Year2 = 1 500 000; Year3 = 1 000 000 грн., амортизація CAPEX – 5 років (для звітності) – 3 000 000 UAH/рік (в моделі для ROI не впливає на грошовий cash-flow) (табл. 3.12).

Таблиця 3.12

Сценарний аналіз проєкту ТОВ «Рошен-Полісся» за роками реалізації

Сценарій	Показник	Рік 0	Рік 1	Рік 2	Рік 3
Базові дані	Дохід, млн грн	145,25			
Найгірший	Дохід, млн грн	145,25	151,06	160,12	172,91
Найгірший	Додатковий, млн. грн	0	5,81	14,87	27,66
Найгірший	Брутто (25%), млн грн	0	1,45	3,718	6,915
Найгірший	Операційні витрати, персонал, маркетинг млн грн	0	10,5	9,5	9,0
Найгірший	Чистий грошовий потік, млн грн	-15,0	-9,047	-5,781	-2,084
Найгірший	Накопичений грошовий потік, млн грн	-15,0	-24,047	-29,829	-31,913

Джерело: власні дослідження.

Тоді сценарії (ріст виручки від платформи, по роках) буде такий:
Песимістичний (Worst): Y1 +4% ; Y2 +6% ; Y3 +8%,

Реалістичний (Base): Y1 +8% ; Y2 +12% ; Y3 +15%,

Оптимістичний (Best): Y1 +15% ; Y2 +20% ; Y3 +25%.

Методологічно рахуємо додатковий дохід (Incremental Revenue) як різницю Revenue_YearN – Revenue_Baseline; Інкрементальний валовий прибуток = Incremental Revenue × GM; Операційні грошові витрати = OPEX + Personnel + Marketing (амортизацію не враховуємо для cash-payback); Річний чистий операційний cash = Inc Gross – Операційні витрати; Кумулятивний cashflow = –CAPEX + Σ(річні чисті cashflows). Payback знаходиться, коли кумулятив ≥ 0 . За нашими оцінками результати фінансової моделі наступні: Worst: проєкт не окупається у 3 роки (кумулятивний cashflow залишається від'ємним); Base: у 3-й рік ще не виходить в плюс, але скорочує збиток; окупність потребує або більшого росту доходу, або скорочення OPEX / personnel / маркетингу; Best: окупність CAPEX досягається наприкінці третього року (приблизно 2,9 роки).

Підвищення окупності проєкту (ROI) можливо за рахунок:
1) скорочення OPEX/personnel: частину функцій делегувати зовнішньому підряднику (staff augmentation) перші 12–18 міс.; 2) зосередитись на

high-margin підписках (SaaS), upsell і premium co-creation fees; 3) стартувати з малого пілотного проєкта (10–15 клієнтів) з опційною оплатою POC/fee за конфігурацію; 4) паралельно запустити circular packaging як джерело додаткового доходу (депозитні програми).

Висновки до Розділу 3

1. Ефективна забезпечення балансу між цілями охорони здоров'я, спрямована на зростання промисловості та інноваціями. Хоча дослідження дає всебічне уявлення про вплив інноваційних стратегій, воно не позбавлене обмежень. Хоча переваги таких інновацій очевидні, вони мають проблеми, які вимагають ретельного управління та стратегічного передбачення. Кондитерські підприємства, які будуть процвітати, – це ті, які не лише впроваджують інновації, але й вміло орієнтуються в супутніх економічних, технологічних і нормативних умовах. У міру розвитку галузі саме узгодження бізнес-стратегій з інноваційними практиками і споживчими тенденціями буде визначати лідерство на ринку і стійкий успіх у швидко розвивається кондитерському секторі.

2. Розуміння переваг споживачів та адаптація до них є основоположними для успіху інноваційних стратегій, що передбачає прогнозування майбутніх змін у поведінці споживачів. Такі інструменти, як аналіз великих даних і механізми зворотного зв'язку зі споживачами, повинні бути невід'ємною частиною процесів розробки стратегії кондитерських компаній. Регуляторне середовище може суттєво вплинути на доцільність та успіх інноваційних ініціатив. Кондитерські підприємства повинні не лише дотримуватися існуючих нормативних актів, а й брати участь у пропаганді політики, що підтримує інновації що включає політику заохочення наукових досліджень та розробок, екологічну стійкість та міжнародну торгівлю.

3. Комплексна проєктна пропозиція щодо створення інтегрованої B2B-платформи «Roshen-Polissya SweetNexus» є стратегічною інновацією, спрямованою на зміцнення конкурентних переваг ТОВ «Рошен-Полісся» через конвергенцію цифрового маркетингу, операційної ефективності та

принципів ESG. Сценарний фінансовий аналіз чітко ідентифікує, що пряма окупність капітальних витрат (CAPEX) у розмірі 15 млн грн залежить від досягнення оптимістичного сценарію росту доходу (+25% на третій рік), що підтверджує окупність приблизно через 2,9 роки. Ключове стратегічне значення проєкту полягає у створенні стійкого доходу та підвищенні LTV B2B-клієнтів завдяки інструментам спільного використання та блокчейн-прозорості, які є непрямими, але важливими джерелами конкурентної переваги. Для гарантування успіху впровадження проєкту необхідне жорстке управління операційними витратами (OPEX) та фокусування на high-margin сервісах у пілотний період, що дозволить зменшити ризики, пов'язані з амбітною фінансовою моделлю. Отже, інвестиція є стратегічно доцільною для забезпечення довгострокової життєздатності та відповідності євроінтеграційним вимогам у сфері сталості.

ВИСНОВКИ

1. Інтернет-маркетинг в умовах євроінтеграції України є не лише інструментом просування, але й засобом адаптації до європейських норм ведення бізнесу. Його стратегічне застосування сприяє підвищенню конкурентоспроможності, реалізації принципів сталого розвитку та інтеграції українських підприємств у глобальний цифровий простір. Споживчі переваги явно змінилися в бік екологічності, про що свідчить позитивне сприйняття екологічно чистої упаковки і методів виробництва.

2. Інновації вимагають початкових інвестицій і мають певні ризики, довгострокові економічні вигоди – економія витрат, збільшення доходів, розширення ринку та фінансова стійкість – значно переважають ці початкові проблеми. Для кондитерських підприємств залишатися попереду на конкурентному ринку означає не лише впроваджувати інновації в продукти і процеси, а й стратегічно управляти економічними аспектами цих інновацій для підтримки зростання і прибутковості. Результати дослідження дають чітке уявлення про те, що інновації є ключовим фактором підвищення операційної ефективності, охоплення ринку і залученості споживачів кондитерських підприємств. У цьому розділі для обговорення розглядаються наслідки результатів досліджень, що з'єднують теоретичні ідеї з практичними додатками і готують ґрунт для майбутніх обговорень в цьому секторі. Значне підвищення ефективності виробництва в результаті автоматизації та інтеграції штучного інтелекту знаменує собою кардинальний зсув у виробництві кондитерських виробів. Ці технології не лише спрощують виробництво, але й підвищують стабільність та якість продукції, що має вирішальне значення для підтримки довіри споживачів та їх задоволеності.

3. Всебічне вивчення ролі інноваційних стратегій в кондитерській промисловості дозволило отримати глибоке уявлення про багатогранний вплив цих стратегій на підвищення операційної ефективності, розширення частки ринку і поглиблення взаємодії зі споживачами, що охоплює виробництво, упаковку, маркетинг та бізнес-моделі. Отримані результати підкреслюють ключову роль технологічних досягнень у виробничих

процесах. Доведено, що автоматизація, штучний інтелект та передові технології виробництва значно підвищують ефективність виробництва, скорочують кількість відходів й покращують якість продукції. Однак впровадження таких технологій вимагає значних капіталовкладень та технічної кмітливості.

4. Ефективність маркетингових стратегій в області цифрових технологій і соціальних мереж в підвищенні залученості споживачів незаперечна. Можливість охопити ширшу аудиторію за менших витрат є суттєвою перевагою. Це вимагає постійної відданості цифровій аналітиці та контент-стратегії – сферам, де необхідне постійне навчання та адаптація. Кондитерські компанії повинні розглянути можливість створення або розширення своїх відділів цифрового маркетингу, щоб повною мірою використати потенціал інструментів взаємодії в Інтернеті. Успіх моделей, орієнтованих безпосередньо на споживача і заснованих на рекомендаціях, свідчить про значну зміну способів продажу і споживання продукції. Ці моделі не тільки забезпечують стабільний потік доходів і цінну інформацію про споживачів, але і підвищують лояльність клієнтів. Однак вони вимагають надійної логістичної підтримки та значної присутності в Інтернеті. Кондитерські підприємства повинні розглядати ці моделі як доповнення до традиційної роздрібною торгівлі, особливо в умовах постійного зростання електронної комерції.

5. Ключовий стратегічний інсайт полягає у домінуванні моделі Business-to-Business (B2B) дистрибуції, що чітко корелює з функціоналом оптового дистриб'ютора (КВЕД 46.36) у Житомирській області. Маркетингова діяльність ТОВ «Рошен-Полісся» сфокусована на Trade Marketing Performance забезпечує високу Numeric та Weighted Distribution (оцінка $\approx 85-95\%$). Цей підхід є критичним для підприємств з обмеженим терміном придатності продукції, де Inventory Turnover (оборотність запасів) має бути критично високою. Успіх B2B-моделі підтверджується стійким зростанням доходу до 591,78 млн грн у 2024 р. (зростання у 2,1 рази з 2020 р.), що свідчить про високу операційну ефективність дистрибуційної мережі та логістики «останньої милі». Brand Equity та іміджевий маркетинг повністю

делеговані материнській корпорації Roshen, що є типовою стратегією для дочірніх дистрибуційних структур великих конгломератів, що дозволяє регіональному підрозділу мінімізувати витрати на великомасштабні B2C-кампанії та зосередитися на Supply Chain Resilience (логістична стійкість як ключова B2B-перевага). Еволюція маркетингової діяльності демонструє успішний перехід до Digital Strategies (ROMI 160% у 2024 р.), проте його використання переважно функціональне, орієнтоване на B2B-E-commerce та Brand Employer Marketing (онлайн-рекрутинг для забезпечення кадрової мережі), що є ключовим для підтримки фізичної дистрибуції.

6. Незважаючи на високий виторг, фінансовий аналіз 2024 р. виявляє значний диспаритет між операційним успіхом та фінансовою стійкістю. Спостерігається критичне зниження ключових індикаторів: Коефіцієнт абсолютної ліквідності знизився з 0,17 до 0,01, сигналізуючи про потребу негайного покриття поточних зобов'язань. Коефіцієнт швидкої ліквідності знизився з 1,34 до 0,77, що свідчить про погіршення платоспроможності без урахування запасів. Коефіцієнт поточної ліквідності опустився до 1,15, наближаючись до критичної межі. У 2024 р. підприємство демонструє відсутність прибутковості (чистий прибуток -0,525 млн грн), що вказує на проблеми з ефективністю витрат або ціноутворенням, що не корелює з високим виторгом. Зменшення коефіцієнта автономії з 0,4 до 0,29 та зростання коефіцієнта заборгованості з 0,6 до 0,71 підкреслює зростання фінансового важеля та зменшення фінансової незалежності, що підвищує ризик фінансової нестабільності.

7. Аналіз підтверджує, що інновації є визначальним фактором конкурентоспроможності у кондитерській галузі, що узгоджується з глобальними трендами. Інвестиції в автоматизацію та AI призвели до підвищення ефективності виробництва на 20–35%, що є критичним для забезпечення масштабу дистрибуції. Впровадження екологічно чистих технологій та інтелектуальної упаковки (QR-коди, AR-елементи) підвищило споживчу лояльність і залученість на 15–25%, що відповідає трендам Sustainable Consumption та Enhanced Consumer Engagement. Значне розширення тендерної діяльності (зростання у 11,6 рази) демонструє

стратегічну гнучкість та здатність компенсувати потенційну втрату доходів на інших каналах, особливо в умовах військової агресії та економічної волатильності, орієнтуючись на державні закупівлі (B2G сегмент). Для забезпечення Sustainable Growth та мінімізації фінансових ризиків, ТОВ «Рошен-Полісся» має зосередитися на наступних стратегічних пріоритетах. Необхідна термінова розробка стратегії відновлення ліквідності та автономії. Слід провести Cost-Benefit Analysis операційних витрат, які, імовірно, призвели до втрати прибутковості у 2024 році при високому виторгу. З огляду на делегування B2C-брендингу, успіх залежить від утримання роздрібних партнерів. Слід імплементувати поглиблені CRM-системи та Data-Driven Trade Promotion для підвищення Compliance Rate та Customer Retention серед B2B-клієнтів. Враховуючи високу потребу в торговому персоналі, критично важливо інвестувати у розвиток торгових представників, оскільки вони є безпосередніми носіями B2B-відносин. Узагальнюючи, ТОВ «Рошен-Полісся» демонструє стратегічну стійкість дистрибуційної моделі та високу операційну ефективність, підтверджену зростанням виторгу та успішною адаптацією digital-інструментів для B2B-потреб. Однак критичне погіршення фінансових показників 2024 року свідчить про системну проблему управління прибутковістю та ліквідністю, що може нівелювати всі операційні здобутки та вимагає негайного втручання на рівні корпоративного управління та фінансового стратегування.

8. Для того, щоб кондитерські підприємства могли стабільно інтегруватися та отримувати вигоду від інновацій, важливо розвивати культуру, яка враховує зміни. Це передбачає не лише інвестування в нові технології та методи роботи, а й навчання та підвищення кваліфікації персоналу для управління цими інноваціями та їх просування. Крім того, організаційна культура, яка заохочує експерименти та терпить невдачі, є важливою, оскільки інновації за своєю суттю несуть ризики. Інноваційні стратегії часто мають значні фінансові наслідки. Належне фінансове планування та управління ризиками є обов'язковими. Підприємства повинні оцінювати потенційну віддачу від інвестицій в інновації з урахуванням ризиків і складати плани на майбутнє.

9. Кондитерські підприємства повинні не тільки дотримуватися існуючих нормативних актів, а й проводити пропаганду політики, що підтримує інновації. Це включає політику, яка заохочує наукові дослідження та розробки, екологічну стійкість та міжнародну торгівлю. Дослідження показало, що розуміння переваг споживачів та адаптація до них є основоположними для успіху інноваційних стратегій. Це виходить за межі простого реагування на тенденції й передбачає прогнозування майбутніх змін у поведінці споживачів. Такі інструменти, як аналіз великих даних та механізми зворотного зв'язку зі споживачами, повинні стати невід'ємною частиною процесів розробки стратегії кондитерських компаній. Глибоке вивчення конкретних інновацій, таких як блокчейн для забезпечення прозорості ланцюжка поставок або біотехнології при розробці інгредієнтів, могло б внести додаткову ясність і відкрити нові можливості для кондитерських підприємств. Стратегічна інтеграція інноваційних практик у всіх аспектах бізнесу – від виробництва до маркетингу до реформування бізнес-моделі – має вирішальне значення. Успіх таких починань буде залежати не тільки від впровадження нових технологій або практик, а й від створення екосистеми, що підтримує інновації завдяки фінансовій проникливості, стратегічному передбаченню і глибокому розумінню динаміки ринку і поведінки споживачів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. ERP-системи: поняття, переваги, компоненти. URL: <https://www.kursak.com/erp-systemy-poniat-tia-perevahy-komponenty/> (дата звернення: 11.10.2025).
2. Аверічев І. Діджиталізація бізнесу: сфери і необхідність для торгівельного підприємства. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: зб. тез II Міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 22 квіт. 2021). – Київ: КРІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2021 С. 34–35. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-106>.
3. Андрос С.В., Чан Сі Цо. Діджиталізація та підприємства: нові тренди інноваційного розвитку. 2019. №4(10). URL: <https://economics.net.ua/ejoru/2019/No4/5.pdf>
4. Басюк Т. М., Думанський Н. О. Основи інформаційних технологій. Львів : Новий Світ-2000, 2011. 390 с.
5. Бойчук І. Напрями реалізації маркетингових функцій підприємства через застосування Інтернету. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. Вип.5. С. 34–38.
6. Булуй О. Г., Плотнікова М. Ф. Диджиталізація та електронна комерція як елементи сталого інноваційного розвитку бізнесу та громад. *Підприємництво та інновації*. №34. С. 198–204.
7. Бурдяк М., Томашук І. Загальні аспекти застосування цифрових технологій у діяльності аграрних підприємств. *Управління змінами та інноваціями*. 2023. №7. С.12 18.DOI: <https://doi.org/10.32782/СМІ/2023-7-2>
8. Вікарчук О. Маркетингові інновації, як основні чинники конкурентоспроможності підприємства. *Конкурентоспроможність в умовах глобалізації: реалії, проблеми та перспективи*: Матеріали ІХ Між нар. наук.-практ. конф.. 2015. С. 20-22. URL: <http://eprints.zu.edu.ua/id/eprint/17407>.
9. Голишева Є., Кириченко Т., Коваленко Я. Особливості використання інструментів Інтернет маркетингу на підприємстві. *Молодий вчений*. 2014. № 10(13) (1). С. 53–56. URL: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/molv_2014_10\(13\)\(1\)_13.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/molv_2014_10(13)(1)_13.pdf)
10. Державна служба статистики України. URL: <https://sdg.ukrstat.gov>.

ua/uk/9-6-1/ (дата звернення: 12.10.2025)

11. Дьячук І.В. Інтернет-маркетинг та digital-стратегії. принципи ефективного використання. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2021. № 4 (64). С. 106–113.

12. Завербний А. С., Пушак Я. Я. Проблеми і потенційні можливості розвитку ІТ-сфери в Україні за умов активізування процесів інтегрування до міжнародного ринку: управлінський аспект. *Вісник економічної науки України*. 2022. № 1 (42). С. 110–113.

13. Завербний А.С., Ніценко Д. Проблеми та перспективи застосування бенчмаркінгу підприємствами як елемент конкурентного розвитку. *Економіка та суспільство*. 2022. №45. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1947>

14. Карпенко В., Костинюк С., Шейнер Б. Використання інноваційних методів управління для досягнення конкурентної переваги у сфері маркетингу. *Академічні візії*. 2024. Вип. 29. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.10829053>

15. Коляденко С. В. Використання ланцюгів постачання в умовах діджиталізації економіки. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2021. №25 (2). С. 41–52.

16. Корпорація Рошен. Офіційний сайт. URL: <https://www.roshen.com/ua/uk/>

17. Красовська О. Ю. Інтернет-маркетинг як сучасний інструмент комунікації підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. Вип. № 1(63), С. 67–71.

18. Кулініч Т. В., Лозова І. О. Інноваційні стратегії в розрізі гуртової торгівлі. *Економіка і суспільства*. 2017. №12. С. 292–297.

19. Лебідь О. В. Цифрова трансформація галузей економіки в Україні у воєнний час. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2022. № 2 (60). С. 141–156. DOI: <https://doi.org/10.37128/2411-4413-2022-2-10>

20. Лебідь О. Цифрові та інформаційні технології в управлінні підприємством: реальність та погляд у майбутнє. *Економіка та суспільство*,

2023. №55. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-19>

21. Литовченко І. Дослідження Інтернет-середовища України для маркетингової діяльності промислових підприємств. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 2. С. 88–94.

22. Литовченко І. Л. Інтернет-маркетинг. Київ: ЦУЛ, 2011. 332 с.

23. Ляшенко Г., Моткалюк Р. Інтернет-маркетинг та його інструменти. *Науковий вісник Національного університету ДПС України (економіка, право)*. 2013. Вип.3(62). С. 59–65.

24. Маркетинг в умовах діджиталізації економіки країни: матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції (м. Полтава, 23–24 листопада 2023 року). Полтава: ПУЕТ, 2023. 230 с. URL: <https://surl.li/jlvfsk>

25. Наукова та інноваційна діяльність України: статистичний збірник / Державна служба статистики України. К., 2016. 256 с.

26. Носань Н. Інноваційні маркетингові стратегії сучасного українського підприємства. *Економіка і суспільства*. 2024. №59. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-106>.

27. Окландер М. А., Окландер Т. О., Яшкіна О. І. Цифровий маркетинг – модель маркетингу ХХІ сторіччя: моногр. Одеса : Астропринт, 2017. 292 с.

28. Пешко М., Завербний А. С. Діджиталізація української економіки в умовах євроінтеграції. *Економіка та суспільство*. 2023. №47. URL: <https://www.economyand society.in.ua/index.php/journal/article/view/2136>

29. Плєскач В. Л. Технології електронного бізнесу: моногр. К.: КНЕУ. 2004. 223 с.

30. Попєло О., Лисогор І. Цифровий маркетинг як інструмент виходу торговельного підприємства на міжнародні ринки. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2023. №2 (34). С. 117–129. URL: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-2\(34\)-117-129](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-2(34)-117-129)

31. Розвиток суб'єктів економічної діяльності в умовах цифрової економіки: матеріали всеукр. наук.-практ. конф. (Харків, 25–27 листоп. 2020 р.) [редкол.: Н. Матвєєва, І. Килимник, О. Коюда]; Харків. НУ міськ. госп-ва ім. О. М. Бєкетова та ін. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бєкетова, 2020. 121 с.

32. Рябов І., Шевкопляс І. Особливості та сучасні тенденції застосу-

вання системи digital-маркетингу на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. URL: <https://surl.lt/wvtbjk>.

33. Семенова А. Інтернет-маркетинг в Україні: передумови виникнення, особливості становлення, пер спективи розвитку. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2013. № 10. С. 413–417.

34. Солоня О. Застосування цифрових технологій в аграрному виробництві. *Техніка, енергетика, транспорт АПК*. 2022. №3(118). С. 19–25. DOI: <https://doi.org/10.37128/2520-6168-2022-3-3>

35. Струтинська І. В. Малий та середній бізнес у реалізації концепції розвитку цифрової економіки України. *Сталий розвиток економіки*. Міжнародний науково-виробничий журнал. 2019. №4'[45]. С. 57–63.

36. Тараненко І. Маркетингові інновації в забезпеченні конкурентоспроможності: системний підхід. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2012. Вип.2(45). С. 180–185.

37. Тенденції використання Інтернету у світі. URL: <https://zhuk.ua/istoriyi-ta-fakty/tendantsii-vikoristann-ya-internetu-u-sviti/> (дата звернення: 11.10.2025)

38. Тертичний Я. С. Детермінанти впливу цифрового бізнесу на глобальний економічний розвиток. *Економіка і організація управління*. 2016. № 4 (24). С. 363–368.

39. Ткач Ю., Прицюк Л. Реклама у маркетинговій діяльності корпорації «ROSHEN»/ «Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи (МН-2025)»: Матеріали Всеукр. наук.-практ.чної інтернет-конф, Вінниця, 15-16 червня 2025 р. Електрон. текст.дані. 2025. URI: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn/mn2025/paper/view/24663>

40. Ткаченко В. В., Климчук М. М. Імперативи цифрової економіки в розвитку методології управління підприємством. *Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин*. 2019. Вип. 42. С. 3–18.

41. Турчин Л., Островерхов В. Сучасні тренди інтернет-маркетингу. *Регіональні аспекти розвитку продуктив. сил України*. 2019. Вип.24. С.75–85.

42. Угода між Україною та Європейським Союзом про участь України у програмі Європейського Союзу «Цифрова Європа» (2021–2027). URL: <https://ips.ligazakon.net/document/MU22050> (дата звернення: 11.10.2025).

43. Ус М. І. Інтернет-маркетинг як інструмент маркетингових комунікацій та складник комерційної діяльності підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип.. 15. С. 482–488.

44. Ушкаренко Ю.В., Сорокіна А.М. Інноваційні стратегії та їх вплив на підвищення ефективності кондитерських підприємств. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2024. Вип. 53. С. 25–32. URL: <https://surl.li/civkoi>

45. Хартман А. Стратегії успіху в Інтернет-економіці. К.: Лорі. 2001. 265 с.

46. Хаустова В. Є., Решетняк О. І., Хаустов М. М., Зінченко В. А. Аналіз розвитку ІКТ-сфери в Україні за міжнародними індексами та рейтингами. *Бізнес інформ*. № 5. 2022. С. 40–56.

47. Храпкіна В. В., Брюшко Н. О. Сучасні тренди інтернет-маркетингу. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1320>

48. Цифрова трансформація бізнесу: зміна стратегій і моделей розвитку. Віртуалізація як каталізатор суспільних трансформацій. URL: [https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2020/02/Strizhkova19Mono/Strizhkova19Mono%20\(4\).pdf](https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2020/02/Strizhkova19Mono/Strizhkova19Mono%20(4).pdf) (дата звернення: 10.10.2025).

49. Чиков І. А. Цифрова трансформація економіки: сутність, проблеми, особливості. *Підприємництво та інновації*. 2022. № 25. С. 97–102. DOI: 10.32782/2415-3583/25.16

50. Шкляєва Г. Інтерактивні маркетингові комунікації у менеджменті підприємства. *Економічний нобелівський вісник*. 2018. № 1 (7). URL: <http://duerp.edu/uploads/vidavnitstvo14/ekonomichnij-nobelivskij-visnik-114/7653.pdf>

51. Шпак Н. О., Кирилич Т. Ю. Роль маркетингової діяльності у функціонуванні вітчизняних промислових підприємств. *Економіка: реалії часу*. 2023. № 2(7). С. 103–110.

52. Шпилик С. Інтернет як ефективний маркетинговий інструмент

сучасного підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2015. № 2 (49). С. 212–223.

53. Що таке CRM система? URL: <https://snov.io/glossary/ua/customer-relationship-management-crm-ua/>(дата звернення: 11.10.2025).

54. Юрчук Н. П., Кіпоренко С.С. Особливості використання цифрових технологій в агробізнесі. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2022. №3(36). С. 109–116. DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneu-rope.36-1717>.

55. Якобчук А. О. Діджиталізація діяльності та інтернет-маркетинг торговельних підприємств. *Менеджмент, маркетинг, логістика: тренди та подолання викликів*: зб. Матеріалів IV Міжнар. наук.-практ. конф. молодих вчених, аспірантів, студентів (Житомир, 13 листоп. 2025). Житомир: Поліський національний університет, 2025. С. 320–322.

56. Якобчук А. О. Інтернет-маркетинг в діяльності сучасних підприємств. *Цілі сталого розвитку: проблеми і можливості досягнення в Україні та світі*: матеріали IX Всеук. наук.-практ. конф. здобувачів вищої освіти та молодих вчених (Київ, 24 жовтня 2025). Київ: Східноукр. нац. у-т ім. В. Даля, 2025. С. 88–90.

57. Якобчук А. О. Фінансові інструменти стимулювання інтернет-маркетингу в діяльності сучасних підприємств. *Інноваційний вектор розвитку обліку, фінансів, аналізу й аудиту в Україні та світі.*: зб. Праць учасників IV Міжнар. наук.-практ. конф. (Житомир, 6–7 листоп. 2025). Житомир: Поліський національний університет, 2025. С. 348–351.

58. Business Data Platform Statista. Internet user growth worldwide from 2005 to 2023. URL: <https://www.statista.com/statistics/273018/number-of-internet-users-worldwide/>

59. Business Data Platform Statista. Number of social network users worldwide from 2017 to 2027. URL: <https://www.statista.com/statistics/278414/number-of-worldwide-social-network-users/>

ДОДАТКИ