

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ
ІННОВАЦІЙНОЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА
**на тему: «МАРКЕТИНГОВЕ УПРАВЛІННЯ ВИВЕДЕННЯМ
СПОЖИВЧОГО ТОВАРУ НА НОВИЙ РИНОК»**

**здобувача освіти за ОС «магістр»
заочної форми навчання**

**галузь знань 07 «УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»
спеціальність 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»
освітньо-професійна програма
«МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ І АДМІНІСТРУВАННЯ»**

ПАСІЧНИК ВІКТОРІЇ ОЛЕКСАНДРІВНИ

**Науковий керівник:
к. е. н., доцент,
Степанова Алла Адамівна**

Рекомендовано до захисту
на засіданні кафедри менеджменту
інноваційної та інвестиційної діяльності
протокол № __ від __ травня 2025 р.

В. о. завідувача кафедри
_____ доцент Фірсова С. Г.

Київ – 2025

Київський національний університет імені Тараса Шевченка
Економічний факультет
Кафедра менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності

"Затверджую"

В. о. завідувача кафедри менеджменту інноваційної та
інвестиційної діяльності, доц. Фірсова С.Г.
«13» вересня 2024 р.

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу магістра
здобувача освіти за ОС «магістр» денної форми навчання
галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальність 073 «Менеджмент»
ОНП «Менеджмент організацій і адміністрування»
ПАСІЧНИК ВІКТОРІЇ ОЛЕКСАНДРІВНИ
(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи: «Маркетингове управління виведенням споживчого товару на новий ринок»

затверджена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності 13.09.2024, протокол №2, редакційно уточнена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності 10.04.2025, протокол №13.

2. Строк завершення роботи: 12.05.2025

3. Попередній захист роботи: 22.04.2025

4. Предмет дослідження: маркетингове управління споживчим товаром на ринку кондитерських виробів.

5. Об'єкт дослідження: діяльність ДП «КК «Рошен».

6. Мета і завдання дослідження:

Мета – дослідження та вдосконалення маркетингового управління виведенням споживчого товару на новий ринок.

Завдання:

6.1. Розкрити теоретичні засади виведення споживчого товару на новий ринок.

6.2. Описати методичні підходи до оцінювання ефективності маркетингового управління виведенням товару.

6.3. Проаналізувати конкурентні позиції компанії ДП «КК «Рошен» на ринку кондитерських виробів.

6.4. Здійснити оцінювання чинної маркетингової стратегії виведення товару компанії на новий ринок.

6.5. Розробити рекомендації щодо вдосконалення маркетингової політики компанії при виході на новий ринок.

6.6. Обґрунтувати ефективність запропонованих заходів щодо виведення товару.

6.7. Сформулювати узагальнюючі висновки щодо результатів дослідження

Календарний план виконання завдань

№	Зміст виконаної роботи	Строки виконання
1.	Вибір теми магістерської роботи	червень 2024
2.	Затвердження теми магістерської роботи	вересень 2024
3.	Ознайомлення з науково-інформаційними джерелами за обраним напрямом досліджень, виявлення наукової проблематики та формування бібліографії магістерської роботи	вересень – грудень 2024
4.	Підготовка тексту доповіді для участі у науковій конференції, підготовка й опублікування тез у матеріалах наукової (науково-практичної) конференції та наукової статті за обраним напрямом досліджень	жовтень 2024 – березень 2025
5.	Розробка плану магістерської роботи, визначення об'єкта, предмета, мети і завдань дослідження. Розробка завдань та графіку виконання кваліфікаційної роботи магістра. Узгодження їх із науковим керівником кваліфікаційної роботи магістра	січень – лютий 2025
6.	Пошук інформаційних матеріалів і робота над першим розділом. Оформлення першого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	січень – лютий 2025
7.	Пошук інформаційних матеріалів і робота над другим розділом. Оформлення другого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	березень 2025
8.	Підготовка третього (конструктивного) розділу	березень – квітень 2025
9.	Консультації з приводу оформлення роботи	квітень 2025
10.	Доопрацювання та остаточне оформлення роботи з урахуванням пропозицій попереднього захисту і зауважень наукового керівника	квітень 2025
11.	Передзахисти магістерських робіт	квітень – травень 2025
12.	Усунення зауважень, що були зроблені на підсумковому передзахисті роботи	до 07.05.2025
13.	Завершення написання магістерської роботи і подача науковому керівникові для підготовки відгуку	08.05.2025
14.	Перевірка роботи на текстові збіги	09.05.2025
15.	Зовнішнє рецензування магістерської роботи	травень 2025
16.	Рекомендація магістерської роботи до захисту на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності	травень 2025

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ	3
ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ ВИВЕДЕННЯМ СПОЖИВЧОГО ТОВАРУ НА НОВИЙ РИНОК.....	6
1.1. Виведення споживчого товару на новий ринок: сутність та особливості.....	6
1.2. Методичні підходи до оцінювання ефективності маркетингового управління виведенням споживчого товару на новий ринок.....	12
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ВИВЕДЕННЯМ СПОЖИВЧОГО ТОВАРУ ДП «КК «РОШЕН» НА НОВИЙ РИНОК.....	21
2.1. Конкурентні позиції компанії ДП «КК «Рошен» на ринку кондитерських виробів.....	21
2.2. Оцінювання маркетингового управління виведенням споживчого товару на новий ринок	29
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ ВИВЕДЕННЯМ СПОЖИВЧОГО ТОВАРУ ДП «КК «РОШЕН» НА НОВИЙ РИНОК.....	49
3.1. Рекомендації щодо вдосконалення маркетингової політики компанії при виведенні споживчого товару на новий ринок.....	49
3.2. Ефективність запропонованих заходів з виведення споживчого товару на новий ринок.....	60
ВИСНОВКИ	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	69
АНОТАЦІЇ.....	73

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

ATL (Above The Line) – явна реклама на широку аудиторію.

BTL (Below The Line) – прихований маркетинг.

ERP (Enterprise Resource Planning) – планування ресурсів підприємства.

FMCG (Fast-Moving Consumer Goods) – товари швидкого обігу.

IMC (Integrated Marketing Communications) – інтегровані маркетингові комунікації.

KPI (Key Performance Indicators) – ключові показники ефективності.

MRP (Material Requirements Planning) – планування потреб у матеріалах.

POSM (Point Of Sale Materials) – матеріали в місцях продажу.

SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) – сильні сторони, слабкі сторони, можливості, загрози.

TQM (Total Quality Management) – загальне управління якістю.

TTL (Through The Line) – комбінація ATL і BTL.

ВСТУП

В умовах глобалізації та високої конкуренції на міжнародних ринках ефективне маркетингове позиціонування відіграє ключову роль у забезпеченні успішного розвитку компаній. Особливо це актуально для сектору FMCG, де визначальними факторами успіху є правильне сприйняття бренду, його диференціація від конкурентів та ефективність комунікаційної стратегії.

ДП «КК «Рошен» є одним із лідерів кондитерської промисловості України та активно розширює свою присутність на міжнародних ринках, зокрема в країнах Європейського Союзу. Одним із перспективних напрямків розвитку бренду є ринок Румунії, який демонструє значний потенціал у сегменті шоколадних батончиків. Проте вихід на новий ринок потребує розробки ефективної маркетингової стратегії, що забезпечить впізнаваність бренду, його привабливість для споживачів та конкурентні переваги.

Метою роботи є дослідження та вдосконалення маркетингового управління виведенням споживчого товару на новий ринок.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

1. Проаналізувати стан ринку шоколадних батончиків у Румунії та визначити його основні тенденції розвитку.
2. Здійснити аналіз конкурентного середовища та визначити позиції компанії та основних конкурентів.
3. Дослідити поведінку та вподобання румунських споживачів.
4. Оцінити ефективність поточного маркетингового управління виведенням споживчого товару на новий ринок.
5. Розробити рекомендації щодо ефективного маркетингового управління виведенням споживчого товару на новий ринок.

Об'єктом дослідження є діяльність ДП «КК «Рошен» на ринку кондитерських виробів

Предметом дослідження є маркетингове управління споживчим товаром на ринку кондитерських виробів.

Для вирішення цих задач в роботі було використано такі методи:

1. Аналіз ринку та конкурентного середовища – дослідження стану ринку шоколадних батончиків у Румунії та визначення основних конкурентів.
2. Аналіз тенденцій споживання – дослідження поведінки споживачів та основних факторів, що впливають на вибір продукції.
3. Сегментування ринку – поділ споживачів на групи за певними критеріями для розробки таргетованої стратегії.
4. Модель «П'яти сил Портера» – оцінка рівня конкуренції, впливу постачальників, споживачів, нових гравців та заміників продукції.
5. SWOT-аналіз – оцінка сильних та слабких сторін бренду «Roshen Bar», а також ринкових можливостей та загроз.
6. Аналіз елементів маркетингового комплексу – оцінка ефективності продуктової, цінової, комунікаційної та розподільчої стратегій бренду «Roshen Bar» у контексті його адаптації до румунського ринку.

Теоретична значущість роботи полягає у систематизації сучасних підходів до розробки маркетингового управління споживчим продуктом на нових ринках. Дослідження ґрунтується на теоретичних концепціях маркетингового управління та конкурентної стратегії.

Практична значущість дослідження полягає у формуванні конкретних рекомендацій для ДП «КК «Рошен» щодо маркетингового управління товаром «Roshen Bar» у Румунії. Запропоновані заходи можуть бути використані компанією для покращення позиціонування продукції та підвищення її конкурентоспроможності.

У процесі проходження практики було підготовлено наукову статтю «Картографування як інструмент підвищення задоволеності клієнтів», опубліковану у журналі «Молодий вчений», №7 (131), 2024 рік (Додаток А). У роботі застосовано сучасні підходи до аналізу споживчого досвіду на етапах взаємодії з продуктом та ухвалення рішення про покупку.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ ВИВЕДЕННЯМ СПОЖИВЧОГО ТОВАРУ НА НОВИЙ РИНОК

1.1. Виведення споживчого товару на новий ринок: сутність та особливості

У сучасних умовах глобалізації та посилення конкуренції успішний розвиток підприємств значною мірою визначається їх здатністю ефективно виходити на нові ринки. Виведення товару на новий ринок – це складний стратегічний процес, який полягає у представленні продукту чи послуги споживачам, які раніше не були охоплені діяльністю компанії. Водночас, поняття нового ринку включає як міжнародні, так і внутрішні сегменти, що досі не були задіяні у маркетингових стратегіях підприємства [1].

Філіп Котлер визначає виведення товару на новий ринок як комплексний маркетинговий процес, що передбачає низку взаємопов'язаних етапів: аналіз ринкових можливостей та конкурентного середовища, сегментацію ринку, вибір цільових сегментів, розробку комплексу маркетингу (позиціонування, товарна, цінова, комунікаційна, розподільча стратегії), її реалізацію та контроль ефективності [2]. Отже, цей процес не є одноразовою дією, а постійно контролюваною маркетинговою діяльністю, яка потребує значних ресурсів та системності підходів.

Важливою складовою успіху на нових ринках є стратегічне рішення компанії щодо вибору між адаптацією та стандартизацією продукту та маркетингової стратегії. Теодор Левітт у своїй роботі «Глобалізація ринків» визначив дві основні стратегії, які можуть використовувати підприємства при виході на нові ринки – стандартизацію та адаптацію.

Стандартизація передбачає застосування єдиної маркетингової стратегії для всіх ринків без змін чи з мінімальними змінами. Такий підхід дозволяє знижувати витрати та формувати єдиний глобальний імідж товару, проте може бути менш ефективним через недостатнє врахування локальних особливостей.

Адаптація, навпаки, передбачає суттєві зміни продукту, цінової політики, комунікацій, способів дистрибуції відповідно до місцевих умов і потреб споживачів. Цей підхід дозволяє краще відповідати споживчим очікуванням, однак потребує значних фінансових та часових ресурсів [3].

Філіп Котлер пізніше деталізував цю концепцію у своїй книзі «Принципи маркетингу», визначивши, що адаптація має включати три основні елементи [4]:

1. Фізичні характеристики продукту — зміни у форматі, вазі, дизайні та упаковці, що відповідають вимогам споживачів.
2. Комунікаційний підхід – зміна способу доносу цінності продукту до споживачів. Маседжі повинні бути локалізовані для відображення потреб ринку.
3. Цінова політика – врахування цінової чутливості споживачів і пропозиція конкурентоспроможної ціни.

На практиці часто застосовується комбінований підхід – глокалізація, що поєднує глобальну стандартизацію основного продукту з локалізацією маркетингових інструментів. Це дозволяє зберігати ефективність операцій, не втрачаючи при цьому релевантність для місцевого споживача [5].

Процес виходу на новий ринок складається з кількох послідовних етапів:

1. Попереднє дослідження ринку (вивчення місткості, структури, динаміки, конкурентів та споживачів нового ринку).
2. Сегментація ринку та визначення цільової аудиторії.
3. Розробка стратегії позиціонування продукту на новому ринку.
4. Формування маркетингового комплексу (маркетинг-мікс), що охоплює товарну політику, цінову стратегію, дистрибуцію та просування.
5. Тестування товару на новому ринку для перевірки реакції споживачів.
6. Повномасштабний запуск товару.
7. Оцінка результатів виходу на ринок (контроль, аналіз ефективності стратегії та внесення корективів) [6].

У процесі виведення товару на новий ринок важливо враховувати не тільки характеристики продукту, а й особливості поведінки споживачів. Однією з найбільш відомих і широко застосовуваних у маркетинговій практиці моделей, яка пояснює механізми прийняття новинок, є теорія дифузії інновацій, розроблена Евереттом Роджерсом [7].

Ця теорія пояснює, як і чому нові продукти чи ідеї поширюються серед споживачів. За Роджерсом, процес прийняття інновацій залежить від різних факторів – психологічних, соціальних та економічних і має певні закономірності.

Одним із ключових положень моделі є те, що споживачі приймають новий продукт не одночасно, а проходять певні етапи, що послідовно змінюють ставлення до інновації (рис. 1.1).

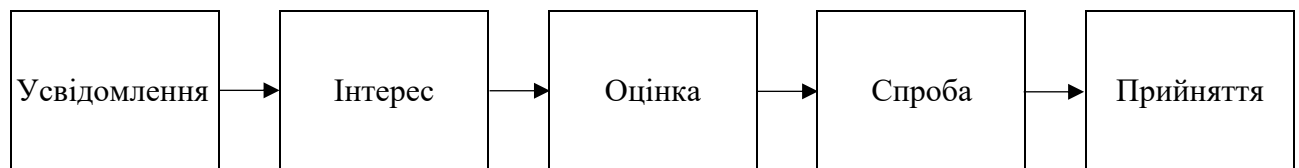


Рис. 1.1. Етапи прийняття нового товару споживачами [7]

Спочатку споживач дізнається про існування продукту – це етап усвідомлення, за цим іде етап інтересу, коли споживач проявляє бажання дізнатися більше про його властивості.

Далі відбувається оцінка відповідності товару власним потребам та спроба – тестування продукту в обмеженому масштабі.

Лише після позитивного досвіду відбувається остаточне прийняття і регулярне використання товару.

Психологічні особливості споживачів, які впливають на прийняття новинок, мають безпосередній зв'язок із стратегією позиціонування товару на новому ринку. Як підкреслюють Джек Траут і Ел Райс, для того щоб продукт успішно сприймався споживачами, важливо не тільки створити якісний товар, але й правильно закріпити його образ у свідомості цільової аудиторії [8].

Відповідно, ефективне позиціонування дозволяє полегшити проходження етапів дифузії інновацій, формуючи чітке і привабливе уявлення про товар вже на ранніх стадіях ознайомлення споживачів із продуктом.

Окрім розгляду самого процесу прийняття новинок, у маркетинговій літературі наголошується, що на успіх виходу продукту на ринок впливає також низка інших чинників. Серед них можна виділити як внутрішні, так і зовнішні фактори [2, 9].

До внутрішніх факторів відносять характеристики продукту, його якість, ефективність стратегії просування, а також доступність необхідних ресурсів. Зовнішні фактори пов'язані із загальними тенденціями на ринку, активністю конкурентів і особливостями поведінки цільової аудиторії.

Таблиця 1.1

Основні фактори успіху при виведенні товару на новий ринок

Внутрішні фактори	Зовнішні фактори
<ul style="list-style-type: none"> • Якість продукту • Цінова політика • Асортимент • Рівень маркетингової підтримки • Виробничі потужності • Цінність бренду • Фінансові ресурси • Наявність налагоджених каналів збуту 	<ul style="list-style-type: none"> • Рівень конкуренції • Стан галузі • Поведінка споживачів • Економічна ситуація • Регуляторне середовище • Розвиток каналів комунікації • Технології на ринку • Стан торгівельної інфраструктури • Стан торгівельної інфраструктури

*Розроблено автором на основі аналізу джерел [2, 9]

Крім ринкових умов, важливим є також те, як самі споживачі ставляться до новинок. На думку М. Соломона, особистісні характеристики, стиль життя і мотивація людей суттєво впливають на швидкість прийняття інновацій [10].

Він наголошує, що активні споживачі, які шукають можливості для самовираження і відкриті до нового досвіду, зазвичай швидше приймають нові

продукти. Натомість консервативні покупці діють обережніше і довше адаптуються до змін.

Таким чином, при плануванні виходу на новий ринок компаніям варто звертати увагу не тільки на економічні умови, але й на психологічні особливості цільової аудиторії.

Ще один важливий момент у моделі Роджерса – це поділ споживачів на групи залежно від того, наскільки швидко вони готові приймати інновації.

Крива розподілу споживачів показує, що основна маса ринку формується за рахунок ранньої та пізньої більшості. Водночас між ранніми послідовниками та більшістю існує так зване «провалля», яке може стати серйозною перешкодою для швидкого поширення продукту [7].

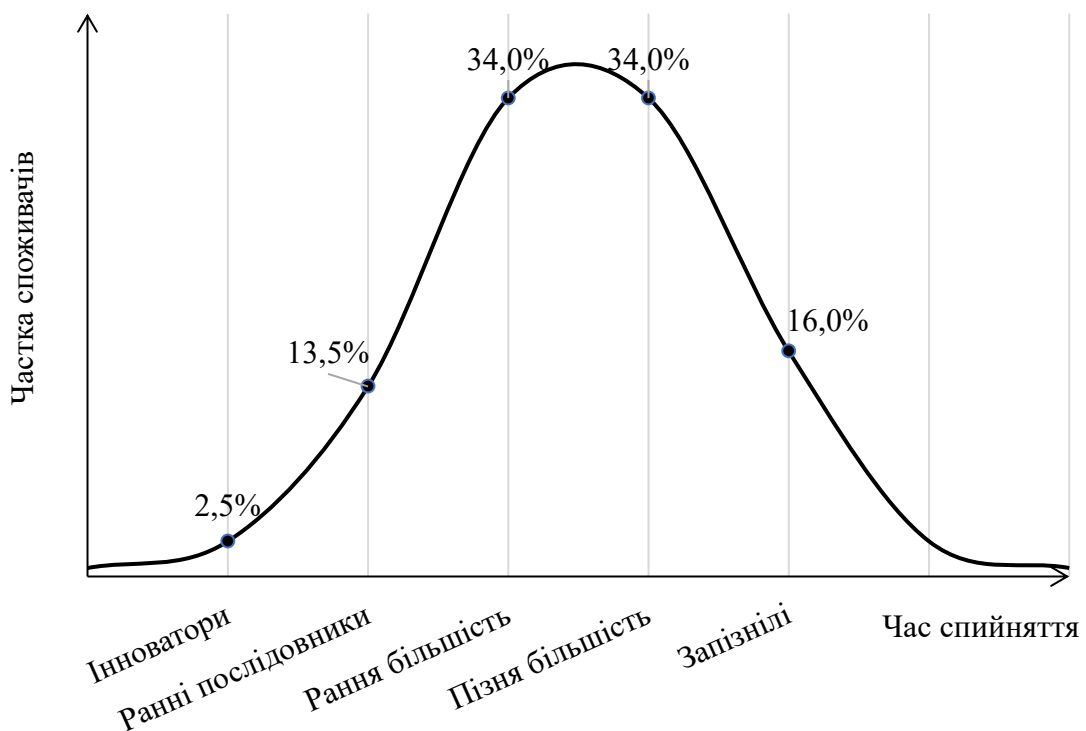


Рис. 1.2. Розподіл споживачів за ступенем сприйняття інновації [7]

Таким чином, використання моделі дифузії інновацій дозволяє краще планувати маркетингові стратегії, адаптувати комунікацію під різні групи споживачів і більш ефективно просувати продукт на новому ринку.

Також процес виведення товару на міжнародний ринок передбачає низку ризиків, що можуть сильно вплинути на результативність маркетингової стратегії.

Серед ключових ризиків виділяють культурні особливості, які впливають на споживчі звички і сприйняття продукції. Недостатнє розуміння цих особливостей може призводити до неефективного маркетингу, конфліктів і навіть відмови споживачів купувати товар.

Юридичні ризики виникають через незнання або недостатнє врахування місцевого законодавства і нормативних вимог, що загрожує штрафами чи обмеженням діяльності.

До економічних ризиків належать фінансові втрати через коливання валютних курсів, нестабільність економічної ситуації в країні чи раптові зміни на ринку.

Політичні ризики також мають значний вплив на діяльність компанії, адже зміни у політичному середовищі, законодавчі реформи або нестабільність уряду можуть істотно змінити умови ведення бізнесу.

Крім цього, важливими є ризики управління персоналом, пов'язані з труднощами у наймі кваліфікованих кадрів, адаптації корпоративної культури до місцевих умов і утриманні ключових співробітників.

Для успішного подолання зазначених ризиків компанії необхідно проводити комплексний аналіз потенційних загроз, враховувати особливості нового ринку та своєчасно адаптувати бізнес-стратегії до локальних умов [11].

Отже, виведення товару на новий ринок є складним, багаторівневим і стратегічно важливим процесом, який має свої особливості та вимагає детального аналізу, ретельної підготовки та контролю на всіх етапах реалізації маркетингових рішень. Правильне управління цим процесом значною мірою забезпечує успішність комерційної діяльності компанії в новому для неї ринковому середовищі.

1.2. Методичні підходи до оцінювання ефективності маркетингового управління виведенням споживчого товару на новий ринок

Оцінювання ефективності маркетингового управління виведенням товару на новий ринок передбачає аналіз як стратегічних підходів, так і тактичних інструментів реалізації маркетингової політики. До основних методичних підходів належать оцінка маркетингового міксу, позиціонування, адаптації, сегментації ринку, використання моделей конкурентного аналізу, зокрема, моделі Портера, SWOT-аналізу, а також фінансових показників ефективності.

П'ять сил Портера. Аналіз конкурентного середовища є ключовим етапом розробки стратегії виходу на ринок. Модель п'яти сил Майкла Портера, викладена в праці «Конкурентна стратегія», допомагає оцінити фактори, що впливають на конкурентоспроможність компанії, враховуючи п'ять основних сил [12]:

1. Інтенсивність конкуренції – залежить від кількості конкурентів, диференціації продуктів і бар'єрів для виходу. Вона зростає, за великої кількості подібних продуктів, що знижує прибутковість через витрати на цінову боротьбу, якість та інновації.
2. Загроза нових учасників знижує привабливість галузі через ріст конкуренції. Її рівень залежить від бар'єрів входу на ринок.
3. Сила постачальників, що зростає, коли їх кількість обмежена, продукція унікальна або витрати на зміну постачальника значні.
4. Сила покупців зростає за наявності альтернатив і низьких витрат на перехід, що впливає на ціни, якість та умови постачання.
5. Загроза замінників, що можуть закрити ті самі потреби споживачів. Вона зростає, якщо ці продукти мають нижчу ціну чи додаткові переваги.

У сучасних умовах модель адаптують до глобалізації, цифровізації та швидких інновацій, доповнюючи її такими силами, як технологічні зміни, роль регуляторів та соціальні тренди [13, 14].

Сегментація. Сегментація ринку є основою маркетингу, що дозволяє адаптувати продукти та комунікації до різних груп споживачів. Котлер визначає сегментацію як поділ ринку на однорідні групи з подібними характеристиками, поведінкою і потребами. Цей підхід оптимізує ресурси і фокусує зусилля на більш перспективних сегментах.

Основні підходи сегментації включають географічну, яка враховує регіональні особливості; демографічну, що базується на віці, статі, доході та освіті; психографічну, орієнтовану на стиль життя та цінності споживачів; а також поведінкову, яка аналізує частоту використання продукту та рівень лояльності..

Сегментація є стратегічною основою для прийняття управлінських рішень, дозволяючи визначити ринкові можливості та розробити пропозиції, що відповідають потребам сегментів [4]. Це особливо важливо в умовах високої конкуренції, де адаптація продуктів і комунікацій надає конкурентні переваги.

Маркетинговий мікс. Модель маркетингового міксу є основою стратегічного маркетингу, що дозволяє структурувати діяльність компанії та адаптувати її до ринкових умов. Запропонована Джеромом Маккарті у 1960 році, ця модель широко використовується в бізнесі та наукових дослідженнях, залишається одним із найбільш ефективних інструментів розробки маркетингової стратегії [15]. Згідно з Котлером та Армстронгом, модель маркетингового міксу допомагає синхронізувати чотири основні елементи – продукт, ціну, розподіл і просування, що впливає на конкурентні переваги і сприйняття бренду споживачами [4].

Продуктова стратегія. Продуктова стратегія – це довгостроковий план розвитку продукту, який визначає, яким чином продукт буде створено, виведено на ринок, просуватиметься та адаптуватиметься відповідно до потреб споживачів і цілей компанії. Продуктова стратегія визначає, як компанія адаптує свої продукти, щоб відповідати потребам споживачів. Котлер зазначає, що ефективна стратегія охоплює якість товару, асортимент,

дизайн, упаковку, брендинг і рівень сервісу [2]. Розробка стратегії ґрунтується на концепції життєвого циклу товару, де кожен продукт проходить етапи впровадження, зростання, зрілості та спаду [16].

Котлер визначає кілька підходів до управління продуктом [2]:

1. Стратегія лідера – компанія, що займає найбільшу частку ринку, і підтримує лідерство через інновації, розширення лінійки та активний маркетинг.
2. Стратегія челенджера – агресивне зростання через конкуренцію з лідерами за допомогою покращення продукції, зниження цін або інновацій.
3. Стратегія послідовника – компанії адаптують успішні рішення без значних інноваційних інвестицій, що дозволяє знижувати ризики та витрати.
4. Стратегія нішера – орієнтується на вузький сегмент, де компанія може задовольняти специфічні потреби споживачів, створюючи унікальну пропозицію.

I. Ансофф визначає чотири базові стратегії розвитку, що формують підхід до продуктової стратегії – проникнення на ринок, розвиток продукту, розвиток ринку та диверсифікацію. Перша передбачає збільшення продажів існуючого продукту на наявному ринку, друга — створення нових або вдосконалених товарів для поточних споживачів. Розвиток ринку означає вихід на нові сегменти з наявним продуктом, а диверсифікація — найризикованіший варіант, що поєднує новий продукт і новий ринок. Вибір стратегії впливає на подальші маркетингові дії, рівень адаптації продукту та інвестиційні потреби [17].

Застосування цих стратегій дозволяє компаніям ефективно позиціонувати свої продукти та досягати конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

Стратегія комунікації. Комунікаційна стратегія є важливою частиною маркетингового міксу, яка впливає на взаємодію бренду зі споживачами. Її мета — сформулювати чітке уявлення про продукт, підвищити впізнаваність і стимулювати бажану реакцію з боку споживача [18]. Сучасні стратегії

використовують інтегровані маркетингові комунікації (ІМС), мультимодальне просування та персоналізований підхід [19]. Згідно з Котлером, маркетингові комунікації використовують ATL (масова реклама в традиційних і цифрових медіа), BTL (дегустації, акції, програми лояльності) та TTL (поєднання ATL і BTL для досягнення стратегічної мети) [2].

ІМС-стратегії включають узгоджене використання всіх каналів для створення єдиного бренд-меседжу. Інтегрований підхід підвищує ефективність маркетингових кампаній і сприяє лояльності споживачів [19].

Ключові інструменти комунікаційних стратегій включають рекламу, стимулювання збуту через акції та знижки, PR-активності, прямий маркетинг з, а також просування через соціальні медіа та контент-маркетинг. Для FMCG-сегменту важливими факторами є емоційне позиціонування та імпульсивне споживання. Стратегії включають розвиток цифрового маркетингу та емоційний брендинг через рекламу [20]. Такий підхід дозволяє забезпечити конкурентоспроможність і лояльність у довгостроковій перспективі.

Цінова стратегія. Ціноутворення є важливим елементом маркетингового міксу, що визначає конкурентоспроможність компанії на ринку. Воно впливає не лише на фінансові результати, а й на сприйняття бренду споживачами, рівень лояльності та позиціонування товару в конкурентному середовищі [21].

Процес ціноутворення залежить від різних факторів: витрат на виробництво, попиту, конкурентного середовища, макроекономічних умов, регуляторних обмежень і споживчого сприйняття. Як зазначає Котлер, ціноутворення має відповідати загальній стратегії бренду для досягнення бізнес-цілей [2]. Ціна також впливає на сприйняття якості товару – високі ціни асоціюються з преміальністю, а низькі – зі зниженням якості [22].

Котлер виділяє кілька стратегій ціноутворення – на основі витрат (враховує собівартість і націнку), конкурентне ціноутворення (орієнтується на ціни конкурентів), ціноутворення на основі цінності (враховує сприйняття вартості продукту), «зняття вершків» (висока початкова ціна з подальшим

зниженням) та проникнення на ринок (низька ціна для залучення споживачів і захоплення ринку) [2]. Ефективне ціноутворення є багатофакторним процесом, що поєднує фінансові, маркетингові та поведінкові аспекти, і визначає рівень прибутковості, конкурентоспроможність і сприйняття продукту.

Стратегія розподілу. Розподіл є важливим елементом маркетингової стратегії, оскільки забезпечує доступність продукту для споживачів, визначає ефективність його просування. значно впливає на продажі і конкурентоспроможність бренду. Теоретичні основи цієї стратегії розглядаються у працях Котлера, Розенблума та Стерна і Вайца, що підкреслюють важливість правильного вибору каналів збуту [2, 23, 24].

За класичною моделлю, процес дистрибуції охоплює весь шлях продукту від виробника до споживача, включаючи вибір каналів збуту, оптимізацію логістики та трейд-маркетингові інструменти. Його основна мета – забезпечити максимальну доступність товару в точках продажу, де приймається рішення про покупку [15].

Вибір стратегії дистрибуції залежить від типу продукту і його характеристик. Для FMCG, як-от шоколадні батончики, застосовується інтенсивний розподіл, що забезпечує максимальне охоплення ринку через супермаркети, кіоски і роздрібні мережі. Селективний і ексклюзивний розподіл використовуються для дорожчих або спеціалізованих продуктів, щоб контролювати імідж бренду. Прямий розподіл забезпечує контроль над взаємодією зі споживачем, а опосередкований знижує логістичні витрати і розширює охоплення. [15, 25].

Трейд-маркетингові активності з використанням POSM-матеріалів та касових викладок стимулюють імпульсивні покупки та підвищують видимість продукту. Важливо також управляти товарними запасами, щоб забезпечити постійну наявність у точках з високим трафіком. Дослідження показують, що ефективне використання цих інструментів підвищує продажі на 15–30% [20].

Позиціонування. Позиціонування визначається як процес створення унікального іміджу компанії або продукту у свідомості споживачів через комплекс маркетингових комунікацій, стратегій ціноутворення, дистрибуції та продуктових характеристик. Важливість позиціонування зростає в умовах інформаційного перенасичення та цифрової трансформації, коли споживачі отримують сотні рекламних повідомлень щодня.

Позиціонування – ключова складова продуктової стратегії, що визначає місце продукту в свідомості споживачів відносно конкурентів. Концепція позиціонування була детально розкрита в працях Райса і Траута, які описали його як процес створення унікального іміджу бренду та диференціації на ринку [8]. Правильне позиціонування дозволяє компаніям виділятися серед конкурентів, підвищувати впізнаваність бренду та формувати лояльність споживачів.

SWOT-аналіз. SWOT-аналіз є одним із найвідоміших інструментів стратегічного планування. Метод вперше був запропонований дослідниками під керівництвом Хамфрі у 1960-х роках у Стенфордському університеті. Основною метою SWOT-аналізу є виявлення внутрішніх та зовнішніх факторів, які впливають на стратегічне становище компанії [2]. SWOT-аналіз дозволяє систематично оцінити сильні та слабкі сторони організації, а також можливості й загрози з боку зовнішнього середовища. Цей інструмент використовується для розробки стратегій, які враховують як внутрішні ресурси, так і зовнішні виклики [26].

SWOT-аналіз зазвичай проводиться в кілька етапів:

1. Визначення внутрішніх сильних та слабких сторін через аналіз ресурсів, процесів та компетенцій організації.
2. Аналіз макро- і мікросередовища для оцінки можливостей і загроз.
3. Формування стратегічних пріоритетів за результатами аналізу.

Котлер і Армстронг вказують, що SWOT-аналіз є основою стратегічного планування та орієнтиром, що визначає напрямки розвитку компанії [2].

Прогнозування фінансових результатів. Прогнозування фінансового результату є одним із ключових аспектів стратегічного управління компанією, що дозволяє оцінити майбутню прибутковість, визначити ефективність маркетингової стратегії та оптимізувати витрати. Фінансове прогнозування передбачає застосування різних методів, зокрема аналізу ринкових тенденцій, математичного моделювання та факторного аналізу.

Прогнозування ринкової динаміки базується на аналізі макроекономічних показників, споживчих трендів та конкурентного середовища. Основними методами прогнозування обсягів продажів є екстраполяція часових рядів, економетричне моделювання та аналіз тенденцій споживчого попиту. Правильний вибір методу прогнозування дозволяє зменшити похибку оцінки до 5–10% [27].

При визначенні обсягів продажів компанії враховують такі фактори, як загальний рівень споживання у відповідному сегменті, рівень конкуренції, тенденції щодо зміни споживчих уподобань та рівень проникнення бренду на ринку. В сфері FMCG-продуктів, зокрема у сегменті шоколадних батончиків, значну роль відіграє сезонність споживання, що також враховується при розрахунку прогнозів [28].

Прогнозування собівартості є невід'ємною частиною фінансового аналізу, оскільки цей показник безпосередньо впливає на рівень прибутковості компанії. Собівартість продукції може змінюватися під впливом різних факторів: коливань цін на сировину, змін у витратах на виробництво, інфляційних процесів та логістичних витрат. Для прогнозування собівартості найчастіше використовують метод аналізу змінних та постійних витрат, а також нормативний метод [29].

Зокрема, у виробництві шоколадної продукції собівартість значною мірою залежить від вартості какао-бобів, які є основним компонентом шоколаду. Останні роки показали тенденцію до зростання цін на какао через глобальні зміни клімату та скорочення обсягів виробництва в основних

країнах-експортерах. Це вимагає від виробників, зокрема Roshen, розробки стратегій оптимізації витрат і підвищення ефективності виробництва [28].

Фінансові показники, такі як виручка, валовий прибуток і маржинальність, є основними критеріями оцінки ефективності діяльності компанії.

Виручка розраховується як добуток прогнозованих обсягів продажів на середню ціну реалізації продукції. Важливим фактором при прогнозуванні виручки є цінова стратегія компанії, яка може передбачати поступове підвищення ціни для підвищення прибутковості без значного впливу на обсяги реалізації [27].

Валовий прибуток визначається як різниця між виручкою та собівартістю реалізованої продукції. Високий рівень валового прибутку свідчить про ефективність управління витратами та цінової політики компанії [29].

Маржинальність обчислюється як відношення валового прибутку до виручки, виражене у відсотках. Вона є ключовим показником рентабельності та може змінюватися залежно від рівня собівартості та цінової стратегії [27].

В секторі шоколадної продукції середня маржинальність сягає 40-50%, але компанії можуть збільшувати показник за рахунок оптимізації витрат, підвищення ціни і покращення ефективності виробничих процесів [28].

Чистий прибуток є основним показником ефективності діяльності компанії, оскільки він відображає кінцевий фінансовий результат після врахування всіх витрат (собівартість продукції, маркетингові витрати, операційні витрати, податки). Аналіз чистого прибутку дозволяє оцінити фінансову стійкість компанії, рівень її рентабельності та ефективність реалізованої маркетингової стратегії.

Окрім аналізу витрат та доходів, важливим аспектом фінансового прогнозування є розрахунок інвестиційної привабливості проекту. Інвестиції є ключовим фактором розвитку бренду, особливо на нових ринках, і включають витрати на маркетингові активності, медійну підтримку, оптимізацію дистрибуції та оновлення продуктового портфеля.

Одним із основних показників ефективності інвестицій є строк їхньої окупності, який визначається періодом, за який сума чистого прибутку зрівняється із загальним обсягом вкладених коштів. Висока швидкість окупності свідчить про ефективність маркетингової стратегії та фінансову привабливість проекту. Для точного прогнозування фінансових результатів застосовуються різні методи, зокрема аналіз ринкових трендів, оцінка змін у структурі витрат та економетричні моделі, що дозволяють прогнозувати рівень прибутковості компанії у коротко- та довгостроковій перспективі [29].

Методи прогнозування фінансових показників дозволяють оцінити майбутню прибутковість компанії та обґрунтувати ефективність прийнятих стратегічних рішень. У процесі прогнозування важливо враховувати ринкові тренди, зміни у структурі витрат та динаміку цін, що дає змогу забезпечити стабільне зростання прибутковості.

У даному розділі дипломної роботи було проведено теоретичне обґрунтування необхідності адаптації маркетингової стратегії бренду до специфіки нового ринку. Здійснений аналіз наукових джерел дозволив систематизувати ключові підходи до розробки та впровадження маркетингових стратегій у міжнародному бізнес-середовищі. Було досліджено методологічні основи стратегічного маркетингового планування, зокрема концепцію маркетингового міксу, SWOT-аналіз та модель п'яти сил Портера. Проведений аналіз створює концептуальну базу для подальшого дослідження ринку та оцінки перспектив виходу бренду Roshen Bar на ринок Румунії.

РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ВИВЕДЕННЯМ СПОЖИВЧОГО ТОВАРУ ДП «КК «РОШЕН» НА НОВИЙ РИНОК

2.1. Конкурентні позиції компанії ДП «КК «Рошен» на ринку кондитерських виробів

Кондитерська корпорація «Рошен» є одним із провідних виробників кондитерських виробів в Україні та за її межами. У 2024 році корпорація «Рошен» зайняла 24 місце у світовому рейтингу Global Top-100 Candy Companies [30]. «Рошен» активно розширює свої ринки збуту за межами України, що є важливим аспектом її стратегії розвитку. Дослідження глобального знання українських брендів показало що Рошен є лідером серед найбільш впізнаваних українських брендів за кордоном. При опитуванні бренд спонтанно згадали 3% усіх учасників, з помітною обізнаністю в Польщі (10%) і Туреччині (6%). Це підкреслює успішність експортної стратегії компанії та її здатність конкурувати з міжнародними виробниками [31].

ДП КК «Рошен» активно працює як на внутрішньому ринку України, де є одним із лідерів, так і на міжнародних ринках, включаючи Європу, Азію, Близький Схід і США. Основними експортними напрямками є Польща, Румунія, Болгарія, Угорщина, Грузія, Литва, Латвія, Азербайджан і Казахстан, де компанія розвиває збут через національні канали дистрибуції. Цільова аудиторія компанії охоплює широкий спектр споживачів, включаючи дітей, молодь, дорослих та старше покоління. Основний акцент у маркетингових стратегіях «Рошен» робиться на середній клас. Зважаючи на диверсифікованість продуктових рішень компанії, різноманітність ринків збуту та широке охоплення цільових аудиторій, «Рошен» зберігає гнучкість у своїх маркетингових стратегіях.

На ринку України корпорація «Рошен» утримує лідерські позиції у більшості категорій – шоколад, цукерки, вафлі, бісквіти. За результатами галузевих досліджень 2023 року, компанія посідає перше місце за обсягом

продажів серед українських виробників. Продукція компанії представлена у всіх регіонах України, як у традиційній торгівлі, так і в національних та локальних мережах. Особливу роль у збереженні позицій на ринку відіграє власна роздрібна мережа Roshen, яка дозволяє компанії формувати преміальне споживче враження та безпосередньо комунікувати з аудиторією. Український ринок також виконує роль тестової платформи для нових продуктів, які в разі успішного запуску масштабуються на зовнішні ринки. Це дає змогу швидко оцінювати споживчі вподобання й адаптувати стратегії.

Компанія сегментує ринок відповідно до потреб різної аудиторії:

- Діти і підлітки обирають солодощі за яскравий дизайн, цікаві смаки і доступність. Вони купують жувальні цукерки, батончики, льодяники.
- Молодь цінує нові продукти, зручність споживання і сучасний дизайн. Віддають перевагу шоколаду, батончикам, вафлям та фреш-продукції.
- Родини з дітьми орієнтуються на якість, великий формат упаковки та різноманітність вибору. Популярні категорії – набори цукерок, шоколад, вафлі, печиво та ексклюзивна продукція.
- Старше покоління обирає традиційні смаки, доступну ціну та якість. Основні продукти – карамель, вагові цукерки, печиво та вафлі.

Завдяки сегментації «Рошен» пропонує продукцію, що відповідає потребам різних споживачів, зміцнюючи лояльність до бренду.

Стратегія диференціації «Рошен» базується на унікальних смаках і сучасних технологіях, що виділяє бренд серед конкурентів. Компанія зберігає баланс між якістю та доступністю, роблячи продукцію привабливою як для щоденного споживання, так і для святкових моментів. Ключовим елементом стратегії є емоційний зв'язок зі споживачами. «Рошен» асоціює свої продукти з моментами радості, сімейного затишку та святковості, що формує стійку лояльність до бренду.

Асортимент компанії охоплює кілька категорій. Шоколадна категорія включає плитки Lasci, Roshen Dark, Nut Out, Tibi, Marika і батончики Батон Roshen, Tid Bit, Roshetto. Асортимент цукерок включає карамель, фадж,

жувальні цукерки Yummy Gummy та вагові шоколадні цукерки (пралінові, кремові, помадні, вафельні). До борошнистих виробів входять печиво (До кави, Lovita, Multicake), вафлі (Roshen Wafers, трубочки Konafetto) та бісквіти Roshen. Ексклюзивна продукція включає драже, шоколадні фігурки, подарункові набори, тістечка і торти.

Компанія реалізує стратегії розширення асортименту і міжнародного розвитку, що дозволяє задовольняти різні споживчі потреби та закріплювати позиції на нових ринках.

Фінансова стабільність підприємства є важливим чинником у прийнятті стратегічних маркетингових рішень. У 2023 році чистий дохід ДП «КК «Рошен» становив 31,85 млрд грн, що підтверджує сильні позиції компанії на ринку. Чистий прибуток досяг 5,64 млрд грн, що забезпечує фінансову стійкість і можливість для інвестицій у маркетингові кампанії та розвиток нових ринків. Рентабельність підприємства у 2023 році становила 17,7%, що свідчить про ефективне управління витратами та високу конкурентоспроможність продукції [32].

Однак зростання вартості сировини, зокрема какао-бобів, що подорожчали на 185% у 2024 році, створює ризики для фінансової стабільності компанії [33]. Це вимагає перегляду цінової стратегії та пошуку шляхів оптимізації виробничих витрат.

Враховуючи високий рівень конкуренції на міжнародних ринках, необхідно збалансувати цінову політику так, щоб зберегти лояльність споживачів і водночас підвищити маржинальність.

Фінансова стійкість «Рошен» створює передумови для активного розвитку на міжнародних ринках, однак адаптація до локальних умов потребує стратегічного перегляду маркетингових підходів. Особливо це стосується румунського ринку, де домінують міжнародні корпорації з потужною дистрибуцією та високими маркетинговими бюджетами. Водночас, цей ринок демонструє стабільне зростання, що відкриває можливості для розширення присутності бренду.

Зважаючи на фінансові показники і поточні виклики, треба оцінити румунський ринок батончиків у контексті його структури, динаміки та конкурентного середовища. Це дозволить визначити ключові фактори успіху, розробити рекомендації щодо ефективного позиціонування бренду Roshen Bar, розширення його присутності і оптимізації бізнес-стратегії.

Батончики «Roshen Bar» є прикладом продукту, що пройшов кілька етапів трансформації на ринку Румунії. Проте, незважаючи на загальну популярність бренду «Roshen» в Румунії, батончик «Roshen Bar» залишається недостатньо впізнаваним серед споживачів, що обмежує його конкурентні позиції. Відсутність чіткого позиціонування та слабка маркетингова підтримка знижують конкурентоспроможність і ускладнюють підвищення ціни.

Вдосконалення маркетингового управління товаром на румунському ринку є ключовим завданням для збільшення частки ринку та підвищення прибутковості. Для цього необхідно провести комплексне дослідження ринку, конкурентів, поведінки споживачів та маркетингової стратегії бренду.

Аналіз ринку та конкурентного середовища. Румунський ринок шоколадних батончиків є одним із найбільших у Східній Європі. Станом на 2024 рік його загальний обсяг оцінюється в понад 2,3 мільярда RON (приблизно 460 мільйонів EUR), ринок демонструє стабільне зростання на рівні 4% на рік [34]. Це свідчить про стійкий попит на продукцію цієї категорії та потенціал для подальшого розширення.

Ринок відзначається високою концентрацією міжнародних виробників, які контролюють близько 82% загальної частки. Серед ключових гравців – Mars, Ferrero, Nestle, що мають значну впізнаваність та сильну дистрибуцію. Водночас локальні виробники, такі як Rom Bar, зберігають конкурентоспроможність завдяки регіональним вподобанням споживачів та більш гнучкій ціновій політиці.

Однією з основних характеристик ринку є високий рівень конкуренції та постійна боротьба за увагу споживачів. Глобальні бренди активно інвестують у рекламу, акційні механіки та розширення асортименту, що дозволяє їм

закріплювати свої позиції. Водночас ринок залишається відкритим до нових гравців, які можуть запропонувати відмінні смакові рішення, унікальні рецептури або нестандартні формати продуктів. Споживачі активно реагують на інновації, що стимулює постійне вдосконалення продукції.

У 2024 році загальний обсяг ринку шоколадних батончиків становив 6 770 тон, а основні гравці утримували такі частки [34]:

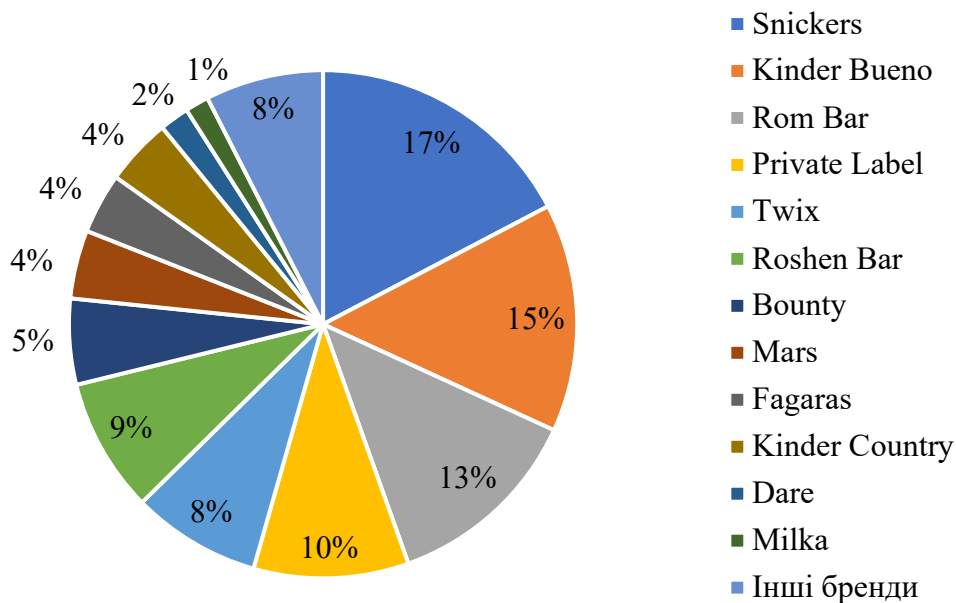


Рис. 2.1. Розподіл основних брендів за частками реалізації шоколадних виробів на новому ринку [34]

Отже, Mars Inc. займає 34% ринку завдяки брендам Snickers, Twix, Bounty та Mars. При цьому брендом №1 у категорії шоколадних батончиків у Румунії є Snickers, що утримує 17% ринку.

Для розуміння конкурентного середовища та факторів, що впливають на продукт оцінимо загальний рівень конкуренції за моделлю п'яти сил Портера:

1. Інтенсивність конкуренції серед існуючих гравців. Ринок шоколадних батончиків у Румунії характеризується високим рівнем конкуренції, що обумовлено домінуванням міжнародних брендів, таких як Snickers, Twix, Kinder Bueno та Lion, що володіють значними маркетинговими бюджетами, добре розвиненою дистрибуційною мережею та активною

присутністю у рекламних кампаніях (табл. 2.1). Це створює додаткові бар'єри для виходу нових продуктів та ускладнює збільшення їхньої ринкової частки.

Таблиця 2.1

Характеристика конкурентів Roshen Bar на новому ринку

Бренд	Основні переваги	Основні недоліки
Snickers	Стабільно висока якість, сильна впізнаваність та лояльність споживачів, агресивні рекламні кампанії, домінування в точках продажу	Обмежений вибір смаків, відсутність інновацій, бренд може набридати споживачам
Kinder Bueno	Преміальний імідж, ніжна текстура, популярність серед молоді, асоціація з високою якістю Ferrero	Висока ціна, всього два смаки у лінійці
Rom Bar	Національна ідентичність, висока лояльність локальних споживачів, традиційний смак, низька ціна	Використання кондитерської глазури замість шоколаду в деяких позиціях, слабка маркетингова підтримка, сприйняття як більш застарілого бренду
Private Label	Низька ціна, постійна доступність у великих мережах, широка дистрибуція	Відсутність диференціації продукту, сприймається як менш якісний варіант
Twix	Стабільно висока якість, сильна впізнаваність та лояльність споживачів, підтримка від Mars Inc., активна маркетингова підтримка	Обмежений вибір смаків, відсутність інновацій, бренд може набридати споживачам
Roshen Bar	Висока якість шоколаду, низька ціна, потенціал росту, хороша рецептура, баланс ціни та якості	Низька впізнаваність у Румунії, слабка маркетингова підтримка, низький рівень дистрибуції, занижене сприйняття цінності споживачами
Bounty	Стабільно висока якість, унікальна рецептура, сприйняття як більш преміального бренду, сильна впізнаваність та лояльність споживачів, сильна підтримка від Mars Inc., активна маркетингова підтримка	Обмежений вибір смаків, відсутність інновацій, бренд може набридати споживачам
Mars	Стабільно висока якість, сильна впізнаваність та лояльність споживачів, підтримка від Mars Inc., активна маркетингова підтримка	Не має чіткого унікального позиціонування, конкурує всередині власного портфеля Mars Inc.
Fagaras	Локальний виробник, класичний смак, низька ціна	Локальність обмежує потенційне зростання, сприйняття як бюджетного продукту
Kinder Country	Унікальний ніжний смак, преміальна рецептура, сильний вплив Ferrero	Висока ціна порівняно з масовим сегментом, менш доступний у точках продажу
Dare	Преміальний шоколадний батончик, висока маржинальність, зростаюча популярність серед молоді	Невелика частка ринку, слабка дистрибуція у масовому сегменті

* Розроблено автором на основі аналізу ринку

2. Загроза появи нових конкурентів. Хоча ринок приваблює нових учасників завдяки зростаючому попиту на кондитерські вироби, існують суттєві бар'єри для входу – необхідність інвестицій у виробництво та маркетинг, побудову каналів дистрибуції та впізнаваності бренду серед споживачів. Хоча можливість появи нових конкурентів існує, високі бар'єри входу обмежують їх вплив на ринок.

3. Загроза заміників. Ринок шоколадних батончиків має велику кількість альтернативних продуктів, таких як печиво, злакові батончики, йогурти та фрукти. Зростаючий попит на здоровий спосіб життя сприяє підвищенню інтересу до таких альтернатив. Це підвищує загрозу заміників, що може зменшити попит.

4. Сила постачальників. Сила постачальників є важливим фактором, що безпосередньо впливає на собівартість продукції. Основними компонентами постачання для компанії є какао-боби, цукор та молочні продукти. Ринок какао-бобів є дуже концентрованим, адже понад 60% світового виробництва зосереджено в Кот-д'Івуарі і Гані, що обмежує можливості диверсифікації постачальників. У 2024 році ціни на какао-боби зросли на 185% [33]. Очікується, що ціни продовжать зростати у 2025 році, що вимагатиме підвищення цін на продукцію до 40% [35]. Це створює суттєвий тиск на компанію, оскільки зростання витрат на сировину впливає на її конкурентоспроможність і рентабельність.

5. Сила покупців. Сила покупців на румунському ринку шоколадних батончиків значна через високу конкуренцію, широкий вибір і цінову чутливість. Споживачі легко переходять між брендами, що створює тиск на Roshen Bar, змушуючи підтримувати конкурентні ціни та високу якість.

Вихід бренду на румунський ринок вимагає чіткого дотримання регуляторних вимог ЄС. Одним із ключових документів є Регламент № 178/2002, що встановлює загальні принципи продовольчого законодавства та містить вимоги щодо простежуваності продуктів, що гарантує контроль за якістю та безпечністю продукції на всіх етапах виробництва і реалізації [36].

Дотримання стандартів НАССР (Hazard Analysis and Critical Control Points) є обов'язковим для всіх операторів харчової промисловості, що дозволяє мінімізувати ризики забруднення продуктів та підвищити їхню безпечність [37].

Регламент № 1169/2011 визначає правила маркування харчових продуктів, зокрема обов'язкове зазначення складу, харчової цінності та алергенів, що дозволяє споживачам робити обґрунтований вибір. Важливим аспектом є відповідність вимогам щодо читабельності етикеток, що передбачає чіткий шрифт і розмір тексту для легкого сприйняття інформації. Крім того, регламент зобов'язує виробників надавати точну інформацію про походження продукту, що сприяє прозорості та довірі до бренду [38, 39].

Директива 2010/13/ЄС регулює питання чесної реклами та маркетингових комунікацій. Вона забороняє оманливу рекламу, обмежує надмірне використання знижок, щоб запобігти маніпуляціям цінами та недобросовісній конкуренції [40]. Це означає, що всі рекламні кампанії мають відповідати принципам прозорості та чесності, а інформація про продукт повинна бути достовірною та підтвердженою.

Тенденції споживання. Зміни у споживчих вподобаннях визначають розвиток ринку шоколадних батончиків у Румунії. В умовах високої конкуренції зростає попит на преміальні продукти з натуральними інгредієнтами, високим вмістом какао та зниженим рівнем цукру. Міжнародні бренди, такі як Snickers і Twix, утримують лідерство завдяки лояльності споживачів і потужним маркетинговим кампаніям.

Імпульсивні покупки залишаються важливими, оскільки понад 40% рішень ухвалюються в місці продажу. Візуальна привабливість упаковки, акції і знижки є активними стимуляторами попиту [28].

Водночас зростає інтерес до продуктів з якісними інгредієнтами, такими як батончики без цукру, органічні й протеїнові варіанти. Популярними залишаються нові смакові рішення, споживачі цінують мультисенсорний досвід із контрастними смаками та текстурами [41].

Святкові періоди, зокрема листопад-грудень та березень-квітень, забезпечують до 40% річних продажів [34]. Цифрові канали та соціальні медіа є важливими інструментами маркетингу, а додатки для онлайн-замовлень як Glovo, Bringo і Tazz, активно розвиваються [42, 43].

Отже, аналіз конкурентних позицій ДП «КК «Рошен» як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках свідчить про високу гнучкість, стабільну фінансову основу та значний потенціал для подальшого розвитку. Водночас, для успішного масштабування бренду Roshen Bar у Румунії необхідно врахувати специфіку ринку, поведінку споживачів та конкурентне середовище, що стане основою для розробки ефективної маркетингової стратегії в наступному розділі.

2.2. Оцінювання маркетингового управління виведенням споживчого товару на новий ринок

Результати аналізу конкурентних позицій компанії «Рошен» на внутрішньому та міжнародному ринках свідчать про значний потенціал бренду для подальшої експансії. Вихід на нові ринки потребує ефективного маркетингового управління, що здатне адаптувати бренд до специфіки локального середовища. Особливої уваги заслуговує румунський ринок, де компанія стикається з високою конкуренцією з боку глобальних брендів. У цьому контексті важливо проаналізувати, наскільки ефективно реалізується стратегія просування бренду «Roshen Bar» на новому ринку, які інструменти маркетингу застосовуються, та які бар'єри необхідно подолати для посилення позицій бренду.

Сегментація. Ефективна сегментація ринку є важливим інструментом адаптації стратегії до специфіки ринку, покращення позиціонування і комунікації. Врахування географічних, демографічних, психографічних й поведінкових факторів дозволяє виділити ключові споживчі сегменти і розробити таргетовані стратегії. Це сприяє кращому розумінню потреб аудиторії і ефективній взаємодії з нею (табл. 2.2).

Аналіз сегментної матриці дозволяє визначити три основні сегменти споживачів, які є найбільш перспективними для бренду «Roshen Bar».

Одним з найбільш перспективних сегментів є емоційні споживачі, які приймають рішення про покупку імпульсивно та шукають моментального задоволення. Група, переважно представлена молоддю, менш чутлива до ціни, що дозволяє ефективно використовувати маркетингові інструменти, зокрема викладку на касах, акційні пропозиції та емоційні комунікації у соціальних мережах.

Таблиця 2.2

Сегменти споживачів шоколадних виробів

Сегмент	Географічна сегментація	Демографічна сегментація	Психографічна сегментація	Поведінкова сегментація
Гурмани	Великі міста, середні міста	Дорослі 25-50 років, середній і високий рівень доходу	Любителі якісних продуктів, цінують смак, унікальність, особливі інгредієнти	Регулярне споживання як частина ритуалу (до кави, як десерт)
Емоційні споживачі	Великі міста, середні міста	Молодь 18-35 років	Купують для моментального задоволення, імпульсивні	Спонтанне споживання для задоволення, покращення настрою
Орієнтовані на баланс ціни та якості	Великі, середні та малі міста	Середній клас, сім'ї	Розумний вибір, порівняння ціни та якості, шукають бренди, яким можна довіряти	Обдумане споживання на основі ціни та якості
Новатори	Великі міста	Молодь 16-30 років, активні споживачі	Люблять новинки, експериментатори	Шукають нові смаки, реагують на сезонні пропозиції
Функціональні споживачі	Усі регіони	Усі вікові групи, переважно чоловіки 20-45 років	Прагнуть ситності та зручності	Функціональне споживання для енергії та перекусу

* Розроблено автором на основі аналізу ринку

Другим ключовим сегментом є гурмани, які віддають перевагу якісним та унікальним шоколадним виробам. Вони мають стабільну поведінкову модель споживання, часто включаючи шоколадні батончики у свій щоденний

ритуал, наприклад, як доповнення до кави чи чаю. Завдяки вищому рівню доходу ці споживачі менш залежні від цінових коливань, що відкриває можливості для позиціонування преміальних продуктів та акцентування уваги на якості.

Орієнтовані на баланс ціни та якості представляють найбільшу групу споживачів. Вони віддають перевагу перевіреним брендам, тому стратегія розширення дистрибуції та підсилення комунікації про вигідне співвідношення ціни та якості дозволить зміцнити позиції бренду у цьому сегменті.

Менш привабливими сегментами є новатори, які демонструють високий інтерес до новинок, проте не є лояльними до конкретного бренду, що ускладнює їх довгострокове утримання. Залучення цього сегмента може бути доцільним у межах сезонних запусків та обмежених серій продуктів. Функціональні споживачі розглядають шоколадний батончик як засіб для швидкого перекусу, також мають нижчий рівень залученості, оскільки орієнтовані на поживність продукту. Враховуючи це, адаптація рецептури, шляхом додавання горіхів або білкових компонентів, може сприяти залученню цієї категорії покупців.

Таким чином, найбільш перспективними для бренду «Roshen Bar» є емоційні споживачі, гурмани та орієнтовані на баланс ціни та якості, оскільки саме вони формують найбільший стабільний попит, демонструють високу лояльність та мають значний потенціал для подальшого розширення частки ринку, але досі компанія орієнтувалася лише на групу споживачів, що шукають баланс ціни та якості, так як продукт є дуже якісним за низку ціну.

Позиціонування. Позиціонування бренду «Roshen Bar» на ринку Румунії базується на концепції поєднання високої якості продукції з низькою ціною, орієнтації на традиційних смаках. Обрана стратегія передбачає раціональне позиціонування з акцентом на функціональні характеристики продукту, що відповідає потребам споживачів у недорогому, але якісному снеку.

Первинне позиціонування передбачало створення образу продукту, що поєднує преміальні ознаки (високий вміст шоколаду, натуральний склад) з конкурентною вартістю. Такий підхід дозволив бренду зайняти нішу у нижньому середньому сегменті. Проте подальші зміни у продуктивній стратегії, зокрема зменшення ваги та перехід на дешевшу упаковку, поступово змістили сприйняття бренду ще далі в бік нижчого цінового сегмента.

Згідно з підходами до позиціонування, описаними в роботах Котлера і Армстронга, надмірне зниження ціни може призводити до зниження споживчого сприйняття якості [4]. У випадку «Roshen Bar» подібна тенденція спостерігається через зниження ціни до рівня конкурентів у низькому ціновому сегменті.

Таким чином, поточне позиціонування бренду можна охарактеризувати як раціональне, орієнтоване на якість за низьку ціну, однак така стратегія породжує ризики девальвації бренду у свідомості споживачів.

Продуктова стратегія. Корпорація «Рошен» розпочала експорт до Румунії у 2000-х, а бренд «Roshen Bar» був запущений на ринок у 2017 році. На момент запуску «Roshen Bar» було представлено у форматі 38-43 г у паперовій упаковці. Асортимент включав чотири популярних смаки – какао- помадка, крем-брюле, карамель та ром.

Однією з ключових характеристик «Roshen Bar» є високий вміст шоколаду, що вигідно відрізняє його від більшості конкурентів у категорії шоколадних батончиків. «Roshen Bar» містить 50% справжнього шоколаду, що є значно вищим показником порівняно з основними конкурентами. Наприклад, у Kinder Bueno шоколадна становить приблизно 35% продукту, у Snickers – близько 30%, а у Rom Bar – до 25%. Деякі бюджетні бренди використовують 15–20% шоколаду або замінюють його кондитерською глазур'ю.

Шоколад для «Roshen Bar» виготовляється з купажу високоякісних какао-бобів, що дозволяє створити насичений смак із гармонійним балансом гіркуватих та молочних ноток. Перевагою є відсутність пальмової олії в складі

шоколаду «Roshen Bar», на відміну від деяких конкурентів, які використовують її як дешевший замітник масла какао.

У 2021 році компанією було здійснено переформатування продукту – вагу батончиків зменшено з 38–43 г до 29–33 г, а паперову упаковку замінено на пластикову flow-pack. Основною причиною цих змін стало прагнення зробити продукт дешевшим за ключового локального конкурента – Rom Bar.

Проте зниження ціни мало двоякий ефект. З одного боку, це дозволило бренду конкурувати з Rom Bar у бюджетному сегменті, а з іншого боку, призвело до зниження цінності бренду в очах споживачів.

За дослідженням Котлера і Армстронга, низьке цінове позиціонування може негативно впливати на сприйняття якості продукту, що особливо актуально для категорії шоколадних батончиків [4].

У 2022 році компанія оновила асортимент, в результаті чого лінійка складається з шести позицій – чорний шоколад з помадкою, молочний шоколад з крем-брюле, молочний шоколад з кранчами та арахісом, молочний шоколад з подвійним арахісом, молочний шоколад з кокосом, молочний шоколад з карамеллю.

Хоча Roshen Bar є привабливим за рахунок високої якості продукції та хорошого смаку снують кілька факторів, що можуть обмежувати його конкурентоспроможність на ринку. Це зокрема, форм-фактор, дешева упаковка та відсутність оновлень у продуктивній лінійці може обмежувати привабливість бренду на ринку.

Розглянемо детальніше основні виклики продуктової стратегії:

1. Невідповідність формату – більшість конкурентів (Snickers, Twix, Kinder Bueno) представлені у форматах 40+ г, що стало стандартом. Поточний розмір батончику «Roshen Bar» (29-33 г) може знижувати його конкурентоспроможність.

2. Зниження сприйняття якості – зміна упаковки на пластикову та зменшення ваги батончика призвели до сприйняття бренду як бюджетного.

3. Обмежена смакова лінійка – продукт не оновлювався три роки, що зменшує привабливість для споживачів, які прагнуть різноманіття.

Водночас, є низка варіантів розвитку продукту:

1. Оптимізація формату – адаптація до 40-грамового формату може сприяти кращому сприйняттю продукту та його конкурентоспроможності. Збільшення ваги дозволить підвищити відповідність ринковим очікуванням.

2. Оновлення пакування– перехід на паперову упаковку дозволить підсилити преміальне сприйняття «Roshen Bar», створюючи єдину концепцію, що підкреслює високу якість продукту.

3. Розширення смакової лінійки – зважаючи на зростання попиту на унікальні смаки, варто оновити асортимент, що залучить нових споживачів.

Отже, «Roshen Bar» має потенціал стати сильним гравцем на ринку, але зміни в упаковці та зниження ваги призвели до сприйняття як бюджетного продукту. Для зміцнення позицій необхідно збільшити цінність через розширення смакової лінійки, оптимізацію формату (40+ грам) та зміну пакування на паперове, що підкреслить преміальність. Це дозволить покращити сприйняття бренду та збільшити його частку на ринку.

Комунікаційна стратегія. Категорія шоколадних батончиків є високо конкурентною та залежить від імпульсивних покупок, тому ефективна комунікація відіграє ключову роль у формуванні впізнаваності, лояльності та попиту. Успішні бренди застосовують комплексний підхід, поєднуючи традиційну рекламу, digital-кампанії та активності в точках продажу. Roshen Bar потрібно не лише заявити про себе, а й створити стійкі асоціації у свідомості споживачів.

Позиціонування бренду є основним елементом стратегії, оскільки воно визначає сприйняття продукту порівняно з конкурентами. Румунський ринок характеризується високою конкуренцією між міжнародними та локальними брендами.

Міжнародні бренди домінують на ринку Румунії, встановлюючи чітке позиціонування та використовуючи багатоканальну комунікацію.

Snickers реалізує масштабні ATL-кампанії (ТБ-реклама, digital, ООН), акцентуючи на ситності через гумористичні ролики. Mars активно працює в точках продажу, застосовуючи брендovanі дисплеї та касові зони.

Kinder Bueno підкреслює преміальність та ніжність, зосереджуючись на смакових характеристиках. Його реклама охоплює ТБ, digital-кампанії, співпрацю з інфлюенсерами та event-маркетинг. Ferrero використовує брендovanі стенди та спеціальні викладки для підсилення ексклюзивності.

Rom Bar орієнтується на національну ідентичність, застосовуючи локалізовану рекламу з румунськими символами. Його кампанії включають ТБ, соціальні мережі, ООН, а також активності в ритейлі через промо, брендovanі полиці та касові викладки.

Roshen Bar важливо знайти позиціонування, яке вигідно відрізнятиме бренд від конкурентів. Основні елементи позиціонування включають високу якість шоколаду, що забезпечує кращий смак, текстуру та співвідношення ціни й якості, різноманітність смакової лінійки, яка задовольняє різні сегменти ринку та довіру до бренду «Roshen». Ці елементи мають бути закладені у всі маркетингові комунікації бренду для формування чітких асоціацій з брендом.

Отже, Roshen Bar стикається з низкою викликів:

1. Низька впізнаваність – бренд відомий у інших категоріях, але погано впізнаваний у сегменті батончиків, що ускладнює конкуренцію з лідерами ринку.
2. Слабка комунікація переваг – високий вміст шоколаду, якість інгредієнтів, різноманітність смаків не виносяться в комунікації.
3. Обмежена digital-присутність – відсутність активності в соцмережах та таргетованої реклами знижує привабливість серед молоді.
4. Недостатня ефективність промоактивностей – низьке охоплення та слабка видимість у торгових точках стримують популяризацію продукту.

Для подолання цих бар'єрів бренду «Roshen Bar» потрібна багатоканальна комунікація, що підвищить впізнаваність, сформує чіткі асоціації та стимулюватиме попит.

Основні принципи які варто застосовувати у комунікації «Roshen Bar»:

1. Чітке позиціонування з акцентом на високий вміст шоколаду (50%) та натуральність інгредієнтів.
2. Формування ключового меседжу: «Roshen Bar – справжній шоколад у кожному шматочку», який має бути відображений у всіх маркетингових активностях.
3. Використання масової реклами (ATL) – телевізійні та outdoor-кампанії для охоплення широкої аудиторії.
4. Активна присутність у цифрових каналах (digital-маркетинг) – соціальні мережі, співпраця з інфлюенсерами, таргетована реклама.
5. Просування у точках продажу (BTL) – брендovanі матеріали, дегустації та участь у тематичних заходах.
6. Підтримка трейд-маркетингових активностей у ритейлі для посилення представленості бренду.

Реалізація комунікаційної даної стратегії сприятиме зростанню впізнаваності бренду серед споживачів, що підвищить їхню довіру і готовність до покупки. У результаті очікується зростання частки ринку, зростання продажів та зміцнення позицій «Roshen Bar» у середньому ціновому сегменті.

Цінова стратегія. Цінова стратегія «Roshen Bar» орієнтована на нижній сегмент ринку, де бренд конкурує з місцевими марками, такими як Rom Bar та Fagaras, що пропонують недорогі батончики для масового споживача. У той же час, Roshen Bar суттєво дешевший за міжнародні бренди Snickers, Twix, Kinder Bueno, які займають середній і вищий цінові сегменти. Такий підхід дозволяє залучати ціновочутливих споживачів, проте водночас створює низьку маржинальність, що ускладнює можливості масштабних маркетингових інвестицій та просування бренду.

Одним із ключових викликів є цінове сприйняття продукту. Незважаючи на конкурентну перевагу у вигляді нижчої ціни, споживачі можуть асоціювати низьку вартість із меншою якістю, що впливає на бажання придбати продукт. Крім того, відсутність преміального позиціонування та обмежені можливості

для диференціації ускладнюють боротьбу за ринкову частку в умовах агресивної конкуренції з боку міжнародних виробників.

Таблиця 2.3

Моніторинг цін на батончики в мережах нового ринку

Позиція	AUCHAN	Carrefour	Kaufland	Penny	Profi
Kinder Bueno 43g	4,29	4,19	4,29	4,19	4,49
Bounty 57g	4,25	4,39	4,29	4,29	4,25
Snickers 50g	3,15	3,19	3,15	3,15	3,49
Twix 50g	3,15	3,19	3,39	3,15	3,29
Mars 51g	3,15	3,19	3,39	3,15	3,29
Dare 50g	2,55	2,55	2,55	2,55	2,50
Kinder Country 24g	2,19	2,19	2,19	2,19	2,19
Rom Authentic 30g	1,70	1,69	1,69	1,79	1,79
Roshen Bar 33g	1,55	1,59	1,59	1,59	1,60
Fagaras 30g	1,29	1,19	1,19	1,19	1,25

* Розроблено автором на основі аналізу цін в мережах

На основі цих даних можна побудувати графік та виділити основні сегменти (рис. 2.2).

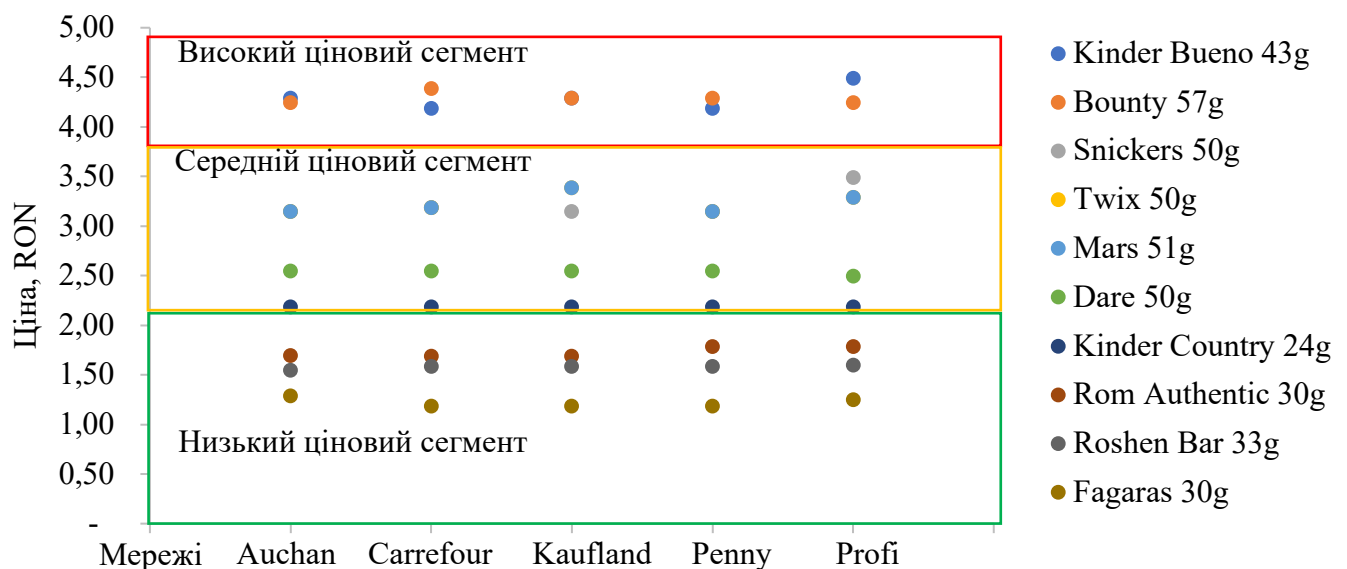


Рис. 2.2. Цінові сегменти шоколадних виробів на новому ринку (січень 2025)

* Розроблено автором на основі аналізу цін в мережах

З графіку можна виокремити цінові сегменти ринку батончиків в Румунії:

1. Високий ціновий сегмент (4,00+ RON): Преміальні бренди, такі як Bounty та Kinder Bueno. Сегмент орієнтований на споживачів, які цінують високу якість і особливі смаки, забезпечуючи емоційну цінність та високу додану вартість.

2. Середній ціновий сегмент (2,50 – 3,99 RON): Основний сегмент міжнародних брендів, таких як Snickers, Twix, Mars, Dare, Kinder Country. Ці бренди підтримують стабільний рівень цін, покладаючись на високу впізнаваність і широке охоплення через дистрибуцію.

3. Низький ціновий сегмент (1,19 – 2,49 RON): Локальні та бюджетні бренди, такі як Roshen Bar, Rom Bar, Fagaras. У цьому сегменті споживачі орієнтуються на доступність і низьку ціну.

Roshen Bar має високу цінову еластичність, тому зростання ціни може знизити попит. Натомість бренди вищих сегментів менш залежні від ціни. Це підкреслює потребу в диференціації. Низька вартість Roshen Bar приваблює покупців, але може асоціюватися з нижчою якістю, ускладнюючи вихід у вищий ціновий сегмент.

Зростання вартості какао-продуктів та глобальна інфляція створюють виклик для Roshen Bar через низьку маржинальність. У 2024 році ціни на какао зросли на 185%, що підвищило виробничі витрати, зважаючи на 55% шоколаду в складі. [33].

Підтримання низької ціни стає не вигідним для бренду, оскільки висока якість не відповідає низькому ціновому позиціонуванню, що може знижувати сприйняття бренду. Конкуренція за найнижчою ціною є програшною стратегією, тому рекомендується поступове підвищення ціни з чіткою комунікацією доданої цінності.

Roshen Bar варто підвищити ціну до 2,59 RON у 2025 році, що дозволить перейти в середній сегмент, залишаючись доступнішим за міжнародних

конкурентів. Це зміцнить позиції бренду та підвищить маржинальність без різкого падіння попиту

Цінове зростання має бути поступовим і супроводжуватися розширенням дистрибуції та посиленням маркетингових комунікацій. У довгостроковій перспективі Roshen Bar слід наближатися до рівня Snickers, Mars і Twix, конкуруючи не лише ціною, а й через сприйняття якості та цінності продукту.

Стратегія розподілу. Дистрибуція відіграє ключову роль у забезпеченні успіху бренду на ринку шоколадних батончиків. Оскільки цей продукт належить до категорії імпульсивних покупок, його доступність у місцях продажу безпосередньо впливає на рівень продажів.

Споживачі часто приймають рішення про покупку без попереднього планування, орієнтуючись на видимість продукції на полицях, представленість у касових зонах та наявність акційних пропозицій. Для ефективного проникнення на ринок Roshen Bar необхідна широка присутність у всіх релевантних каналах продажу (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Показники зваженої дистрибуції брендів шоколадних виробів на новому ринку

Бренд	2023	2024	Δ, %
Snickers	85%	87%	2%
Rom	81%	84%	4%
Private Label	25%	25%	-1%
Twix	79%	81%	2%
Roshen	53%	56%	3%
Bounty	72%	83%	11%
Mars	74%	79%	5%
Fagaras	66%	69%	3%
Kinder Country	66%	71%	5%
Dare	45%	51%	6%
Milka	36%	44%	8%

* Розроблено автором на основі даних дослідження ринку [34].

Аналіз показників зваженої дистрибуції в Румунії у 2024 році показує, що Roshen Bar охоплює 56% ринку, що на 3% більше, ніж у 2023 році. Попри позитивну динаміку, цей показник нижчий, ніж у Snickers (87%), Twix (81%), Bounty (83%) та Mars (79%).

Значний розрив у охопленні ринку свідчить про необхідність посилення ефективності дистрибуційної стратегії для зміцнення конкурентних позицій бренду [34].

На рівні окремих ритейлерів ситуація потребує вдосконалення. Roshen Bar представлений у Penny, Profi, Kaufland, Carrefour та Auchan, але рівень покриття всередині цих мереж залишається нерівномірним (40-60%). Крім цього, проблеми з викладкою продукції знижують видимість товару та обмежують імпульсивні покупки.

Особливо критичною є низька представленість у modern trade та касових зонах, які є ключовими точками продажу. У мережі Penny Roshen Bar розміщений у прикасовій зоні, що позитивно впливає на продажі, але представлений лише окремими SKU, що обмежує асортиментний потенціал. В інших мережах продукція переважно на нижніх полицях шоколадного відділу, що знижує її помітність.

Mars Inc. має найвищий рівень дистрибуції серед шоколадних батончиків (Snickers – 87%, Twix – 81%, Bounty – 83%, Mars – 79%) і активно працює з касовими зонами. Використовує брендovanі дисплеї та стенди в прохідних зонах супермаркетів, воблери, шелфтокери, стопери для виділення продукції, а також брендovanі цінники та рекламні елементи, що стимулюють покупку. Завдяки домовленостям з ритейлерами отримує кращі викладки та промо-локації.

Ferrero Group має достатньо високий рівень дистрибуції у Kinder Bueno – 71%, у Kinder Country – 71%. Корпорація використовує ексклюзивні стенди, яскраві дисплеї в касових зонах та інтерактивні інсталяції, що створюють ефект преміальності. Завдяки домовленостям з ритейлерами Kinder отримує найкращі місця на полицях.

Rom Bar є потужним конкурентом у бюджетному сегменті з рівнем дистрибуції 84%. Широко представлений у традиційній торгівлі (магазини, кіоски, мінімаркети), активно використовує акції та промо-стенди, має високе покриття прикасових зон, що стимулює імпульсивні покупки. Дизайн із національними кольорами Румунії підсилює емоційний зв'язок зі споживачами. Rom Bar поєднує низьку ціну та сильну дистрибуцію, що робить його серйозним конкурентом.

Зважаючи на проведений аналіз, основними завданнями Roshen Bar у розвитку дистрибуційної стратегії є збільшення рівня покриття у ключових ритейл-мережах, оптимізація викладки продукції, посилення представленості у modern trade та на прикасових зонах, а також розширення співпраці з ритейлерами для отримання вигідніших умов розміщення та промоактивностей.

Ефективна розподільча стратегія є критично важливою для бренду «Roshen Bar» у конкурентному середовищі ринку батончиків. Поточний рівень покриття, хоча й демонструє позитивну динаміку, все ще поступається провідним брендам.

SWOT-аналіз. Розглянуті вище стратегії дають комплексне бачення розвитку бренду «Roshen Bar» на румунському ринку. Однак, для цілісної оцінки позиції бренду важливо узагальнити внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на його розвиток.

З огляду на виявлені труднощі та нереалізований потенціал «Roshen Bar», постає потреба в чіткій систематизації факторів, що впливають на успіх бренду.

Незважаючи на високу якість продукту, бренд втрачає частину цінності через цінову стратегію та слабку маркетингову активність. Водночас ринок створює можливості для зростання, якщо своєчасно скоригувати підхід.

У такій ситуації SWOT-аналіз дозволяє систематизувати основні висновки, визначити сильні та слабкі сторони бренду, а також зрозуміти, які

можливості варто використати, а на які ризики звернути увагу під час подальшого стратегічного планування.

Таблиця 2.5

SWOT-аналіз бренду «Roshen Bar»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Висока якість продукції 2. Високий вміст шоколаду (50% шоколадної глазури) 3. Широкий асортимент 4. Конкурентна ціна 5. Впізнаваність бренду «Roshen» 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Низька маржинальність 2. Відсутність чіткого позиціонування. 3. Зниження сприйняття цінності бренду. 4. Низький рівень дистрибуції 5. Слабка маркетингова підтримка
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Зростання ринку 2. Збільшення кількості великих ритейлерів та їхнього охоплення 3. Зростаюча популярність імпортних брендів. 4. Можливість інновацій у продукції 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Конкуренція з боку сильних міжнародних та локальних брендів 2. Зростання цін на сировину 3. Зростання частки приватних брендів 4. Економічна нестабільність

* Розроблено автором

Сильні сторони є ключовими перевагами бренду «Roshen Bar», які можуть бути використані для посилення його позицій на ринку, серед них:

1. Висока якість продукції. Roshen Bar відповідає міжнародним стандартам якості, що забезпечує довіру споживачів. Споживачі помічають що смак і якість продукту перевищує їх очікування.

2. Високий вміст шоколаду (50% шоколадної глазури). Roshen Bar містить 50% шоколадної глазури, що значно перевищує середні показники конкурентів (до 35%) та забезпечує вищу якість і кращі смакові характеристики. Деякі бренди використовують кондитерську глазур, що знижує якість продукції, тоді як Roshen Bar має перевагу серед споживачів, орієнтованих на якість.

3. Широкий асортимент. Лінійка «Roshen Bar» представлена шістьма SKU, що дає змогу охопити різні сегменти споживачів та задовольнити різні потреби.

4. Конкурентна ціна. «Roshen Bar» пропонує продукцію за низькою ціною, що особливо важливо для ціновочутливих категорій. Це дозволяє ефективно конкурувати з міжнародними брендами, які мають значно вищу ціну.

5. Впізнаваність бренду «Roshen». Roshen є одним із провідних українських брендів із високою репутацією на внутрішньому та міжнародному ринках. В 2024 році компанія увійшла до світового рейтингу Global Top-100 Candy Companies, що підтверджує її високі позиції серед міжнародних виробників [30].

Слабкі сторони вказують на внутрішні аспекти, що обмежують бренд:

1. Низька маржинальність. Низька ціна забезпечує конкурентну перевагу, але обмежує прибутковість і можливості для реінвестування в маркетинг. Значне зростання вартості сировини посилює фінансовий тиск.

2. Відсутність чіткого позиціонування. Відсутність чіткого позиціонування ускладнює диференціацію Roshen Bar. Попри високий вміст натурального шоколаду та широкий асортимент, бренд не комунікує унікальні переваги, що знижує емоційний зв'язок зі споживачами та ускладнює виділення серед конкурентів.

2. Зниження сприйняття цінності бренду. Зниження сприйняття цінності Roshen Bar пов'язане з бюджетним позиціонуванням та відсутністю маркетингової підтримки. Попри високий вміст шоколаду та якість, бренд асоціюється з дешевим продуктом без чіткої ідентичності. Низька ціна сприймається як доступність, але не обов'язково якість, що послаблює довіру споживачів.

3. Низький рівень дистрибуції. Roshen Bar має обмежене охоплення в ритейлі. Нерівномірна дистрибуція (40-60% магазинів) обмежує доступність продукту та потенційний ріст продажів. Слабка викладка на низьких полицях

та відсутність прикасової зони знижують видимість товару та імпульсивні покупки. Неповний лістинг в ключових ритейлерах також обмежує доступність.

4. Слабка маркетингова підтримка. Відсутність маркетингової активності обмежує впізнаваність і емоційний зв'язок зі споживачами. Брак реклами та промоакцій послаблює позиціонування, тоді як конкуренти активно використовують ці інструменти. Це ускладнює закріплення товару на ринку.

Можливості – це зовнішні фактори, що можуть зміцнити позиції бренду:

1. Зростання ринку. Попит на батончики у Румунії стабільно зростає. Невелика вага та доступна ціна роблять їх привабливими навіть під час кризи. Споживачі можуть відмовлятися від дорогих солодошів, але залишаються лояльними до доступних задовольень, інтегруючи їх у повсякденне споживання. Це забезпечує стабільність сегмента в умовах економічної невизначеності.

2. Розширення присутності в мережевому ритейлі. Румунський ринок активно переходить до modern trade, а мережі Carrefour, Kaufland, Penny, Profi, Auchan розширюються, створюючи можливості для збільшення дистрибуції. Roshen Bar слід розширити присутність у ключових мережах, забезпечити повноцінний лістинг, покращити викладку та активізувати промоактивності – дегустації, програми лояльності тощо.

3. Зростаюча популярність імпортованих брендів. Споживачі відкриті до нових міжнародних продуктів, отже бренд може використати цей тренд, підкреслюючи свій статус глобальної компанії з високими стандартами якості. Відкритість ринку до нового створює можливості для розширення бренду.

4. Можливість інновацій у продукції. Відкритість румунського ринку до нових ідей створює сприятливі умови для інновацій. Споживачі очікують унікальних рішень, а гнучкість Roshen в порівнянні з іншими міжнародними компаніями дозволяє швидко адаптуватися, тестувати нові формати та смаки, що забезпечує конкурентну перевагу.

Загрози – це зовнішні фактори, що можуть негативно вплинути на бренд:

1. Конкуренція з боку сильних міжнародних та локальних брендів

Румунський ринок шоколадних батончиків насичений міжнародними і локальними брендами з високою впізнаваністю, розвиненою дистрибуцією і великими маркетинговими бюджетами. Локальні бренди мають культурну прив'язаність і краще адаптуються до ринку. Це створює бар'єри для Roshen Bar.

2. Зростання цін на сировину. Зростання цін на сировину підвищує собівартість виробництва шоколаду та кінцеву ціну продукції. Щоб мінімізувати ризики, необхідно оптимізувати витрати, підвищити суб'єктивну цінність продукту та переглянути цінову стратегію.

3. Зростання частки приватних брендів. Приватні бренди збільшують частку у сегменті батончиків, пропонуючи нормальну якість за нижчими цінами. Це створює ціновий тиск на Roshen Bar, який має диференціюватися через вищу якість, унікальні рецептури та ефективну комунікацію.

4. Економічна нестабільність. Економічна нестабільність знижують купівельну спроможність, змушуючи споживачів обирати дешевші продукти [43]. Війна в Україні підвищує ціни на енергоносії і транспортні витрати, що знижує маржинальність і конкурентоспроможність [44]. Політична невизначеність у Румунії додає ризики через можливі зміни у податковій політиці [45]. Щоб мінімізувати вплив бренд має переглянути цінову політику, та посилити маркетинг.

SWOT-аналіз Roshen Bar на румунському ринку показав наявність як значних конкурентних переваг, так і суттєвих викликів. Серед сильних сторін – висока якість продукції, конкурентна ціна, широкий асортимент і довіра до бренду. Але слабкі сторони, такі як низька маржинальність, відсутність чіткого позиціонування та слабка маркетингова підтримка, вимагають негайного вирішення.

Можливості для зростання бренду включають збільшення кількості ритейлерів, позитивне сприйняття імпортованих брендів і потенціал для

інновацій у продукції. Але загрози – конкуренція з боку міжнародних і локальних гравців, зростання цін на сировину, розширення частки приватних брендів і економічна нестабільність, вимагають стратегічного підходу.

Результати аналізу створюють основу для розробки ефективної стратегії, яка дозволить «Roshen Bar» зміцнити позиції на румунському ринку, підвищити впізнаваність і збільшити прибутковість бренду.

Фінансові показники. З метою оцінки ефективності функціонування категорії «Roshen Bar» та визначення перспектив подальшого розвитку було проведено детальний аналіз фінансових показників за період 2020-2024 років. Дослідження охоплює динаміку цін, собівартості, обсягів продажів, рівня маржинальності та загального фінансового стану категорії.

Аналіз середніх цін реалізації та собівартості продукції у 2020-2024 роках вказує на стійку тенденцію до зростання як продажної вартості батончиків, так і їхньої собівартості. Протягом аналізованого періоду середня ціна одиниці продукції збільшилася з 1,19 RON у 2020 році до 1,59 RON у 2024 році, що становить приріст на 34%. Водночас собівартість одиниці продукції зросла на 41% з 0,70 RON до 0,99 RON, що свідчить про те що витрати на виробництво зростають швидше ніж ціна реалізації.

Таблиця 2.6

Собівартість і ціни

Рік	Середня ціна, RON/шт	Середня ціна, RON/т	Собівартість, RON/шт	Собівартість, RON/т
2020	1,19	36 061	0,70	21 212
2021	1,29	39 091	0,72	21 848
2022	1,39	42 121	0,74	22 504
2023	1,49	45 152	0,76	23 179
2024	1,59	48 182	0,99	30 133

* Розроблено автором на основі внутрішніх даних компанії

Обсяг продажів демонструє позитивну динаміку, збільшившись з 252 тонн у 2020 році до 609 тонн у 2024 році. Виручка за ці п'ять років зросла з 9,09 млн RON до 29,34 млн RON, що свідчить про стабільне зростання попиту

на продукт. Валовий прибуток також зріс із 3,74 млн RON у 2020 році до 11,45 млн RON у 2023 році, однак у 2024 році спостерігається зниження темпів зростання через підвищення собівартості.

Таблиця 2.7

Обсяги продажів та фінансові показники Roshen Bar

Рік	Продажі, т	Ціна, RON/т	Собівартість, RON/т	Виручка, млн RON	Валовий прибуток, млн RON	Чистий прибуток, млн RON	Маржинальність, %
2020	252	36 061	21 212	9,09	3,74	3,74	41%
2021	304	39 091	21 848	11,88	5,24	5,24	44%
2022	378	42 121	22 504	15,92	7,42	7,42	47%
2023	521	45 152	23 179	23,52	11,45	11,45	49%
2024	609	48 182	30 133	29,34	10,99	10,99	37%

* Розроблено автором на основі внутрішніх даних компанії

Рівень валової маржинальності коливався протягом аналізованого періоду. З 2020 до 2023 року маржинальність поступово зростала з 41% до 49%, що свідчило про ефективне управління ціноутворенням та контролем витрат. Проте у 2024 році маржинальність знизилася до 37% через значне зростання собівартості (на 30% у порівнянні з попереднім роком), що спричинило сповільнення темпів зростання прибутковості.

Протягом 2020-2024 років не здійснювалися капітальні інвестиції у розвиток виробництва або маркетинг, що може частково пояснювати нестабільність маржинальності у 2024 році. Відсутність додаткових вкладень може також впливати на потенціал подальшого розвитку категорії, особливо у контексті підвищення ефективності виробництва та оптимізації витрат.

Аналіз фінансових показників «Roshen Bar» за 2020–2024 роки свідчить про стійке зростання обсягів продажів і виручки, однак різке підвищення собівартості у 2024 році (+42,1% на тонну) призвело до зниження маржинальності з 49% до 37%. Основним фактором цього стало зростання вартості сировини, що в умовах відсутності інвестицій у виробничу ефективність та оптимізацію витрат створює додаткове фінансове навантаження на категорію. Незважаючи на позитивну динаміку продажів,

поточний рівень прибутковості є вразливим до подальших коливань витрат, що вимагає стратегічного перегляду операційних процесів, цінових стратегій, підвищення ефективності використання ресурсів та пошуку можливостей для стабілізації собівартості без втрати якості продукції.

Отже, аналіз маркетингової діяльності ДП «КК «Рошен» на румунському ринку шоколадних батончиків виявив як конкурентні переваги бренду «Roshen Bar», так і фактори, що стримують його розвиток. Попри високу якість продукту та зростання продажів, бренд стикається з низькою маржинальністю, слабкою маркетинговою підтримкою, недостатньою дистрибуцією та бюджетним сприйняттям через невідповідність ціни рівню якості.

Ринок шоколадних батончиків у Румунії є високо конкурентним, де домінують міжнародні бренди з розвиненою дистрибуцією та потужними маркетинговими бюджетами. «Roshen Bar» має 9% ринку, що значно поступається міжнародним брендам. Дистрибуція охоплює 56% ринку, що нижче, ніж у основних конкурентів, а слабка присутність у касових зонах обмежує імпульсивні покупки. Фінансовий аналіз показав зростання продажів, але підвищення собівартості у 2024 році знизило маржинальність із 49% до 37%, що створює ризики для прибутковості.

Для зміцнення позицій необхідно поступове підвищення ціни для переходу у середній сегмент, оновлення упаковки для підсилення преміального сприйняття, розширення дистрибуції у ключових ритейлерах із фокусом на касові зони, а також активізація маркетингових комунікацій через digital-канали, інфлюенсерів та точкові промоактивності. Поєднання цих заходів дозволить покращити сприйняття бренду, збільшити частку ринку та забезпечити довгострокове зростання в умовах жорсткої конкуренції.

РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ ВИВЕДЕННЯМ СПОЖИВЧОГО ТОВАРУ ДП «КК «РОШЕН» НА НОВИЙ РИНОК

3.1. Рекомендації щодо вдосконалення маркетингової політики компанії при виведенні споживчого товару на новий ринок

Аналіз ринку батончиків у Румунії виявив фактори, що стримують ефективний розвиток бренду «Roshen Bar» та його конкурентоспроможність. До основних викликів, які потребують стратегічного вирішення, належать:

- Низька впізнаваність. Попри довіру до Roshen, бренд Roshen Bar недостатньо ідентифікована на ринку, що обмежує формування лояльності споживачів.
- Слабка дистрибуція. Охоплення 56% торговельних мереж є значно нижчим за Snickers (87%) та Twix (81%). Відсутність у касових зонах та обмежена присутність у ритейлі негативно впливають на продажі.
- Недостатня маркетингова активність. Відсутність цілісної комунікаційної стратегії, слабка взаємодія з аудиторією та брак digital, ATL та BTL активностей знижують вплив бренду на рішення про покупку.
- Занижене сприйняття цінності. Поточна ціна 1,59 RON позиціонує продукт у бюджетному сегменті, що не відповідає його високій якості, ускладнюючи його сприйняття як середньоцінового преміального батончика.

Ці фактори потребують комплексного коригування маркетингової, продуктової, цінової та дистрибуційної стратегій Roshen Bar у Румунії.

Оптимізація сегментування. Аналіз споживчої поведінки дозволяє виділити три пріоритетні сегменти, що є найбільш перспективними для бренду «Roshen Bar» – емоційні споживачі, гурмани та раціональні споживачі орієнтовані на баланс ціни та якості. Саме ці групи формують найбільшу частку цільової аудиторії категорії та створюють можливості для ефективної комунікації, розвитку асортименту і підвищення ринкової частки.

Емоційні споживачі становлять один із найдинамічніших сегментів завдяки своїй відкритості до спонтанних покупок і високій частоті споживання. Вони активно реагують на візуальні стимули, нестандартні смаки та короткострокові пропозиції, що дає змогу швидко впливати на обсяги продажів через спеціальні активації, комунікаційні кампанії та імпульсні точки продажу.

Гурмани відзначаються стабільністю споживчої поведінки та готовністю обирати продукти, які відповідають їхнім очікуванням щодо смаку та якості. Завдяки своїй меншій чутливості до ціни цей сегмент дозволяє формувати лінійки з вищою доданою вартістю та реалізовувати стратегії преміалізації продукту. Бренд може ефективно посилити свою присутність серед цієї аудиторії завдяки перевагам рецептури, використанню натуральних інгредієнтів і високому вмісту шоколаду.

Раціональні покупці, які надають перевагу надійним продуктам, є найчисельнішою групою ринку. Вони цінують стабільну високу якість та купують бренди, яким довіряють. З урахуванням якісних характеристик продукту, «Roshen Bar» має потенціал для успішного позиціонування в середньому ціновому сегменті, де споживачі готові платити більше за продукт, що викликає довіру та відповідає очікуванням.

Фокус на цих трьох сегментах забезпечить не лише охоплення основної маси споживачів, а й дозволить бренду сформувати стійке конкурентне позиціонування, що базується на сильних сторонах продукту та чітко визначених споживчих очікуваннях.

Оптимізація позиціонування. Нинішнє позиціонування бренду «Roshen Bar» сформувалося на основі стратегії «якість за низькою ціною» та дозволило досягти конкурентоспроможності у бюджетному сегменті. Водночас, такий підхід у довгостроковій перспективі виявився обмежувальним. Прагнення підтримувати нижчі ціни, ніж у прямих конкурентів, призвело до зниження сприйняття бренду, зокрема після скорочення ваги батончиків і переходу на пластикову упаковку.

Попри це, результати досліджень свідчать, що споживачі визначають «Roshen Bar» як продукт, який виглядає та смакує дорожче, ніж коштує. Високий вміст шоколаду (50%), насичений смак та цікаві начинки створюють підстави для репозиціонування у середньому ціновому сегменті. Споживачі неодноразово зазначали, що готові платити більше за такий продукт, що вказує на наявність дисбалансу між реальною цінністю і маркетинговим образом бренду.

Таким чином, бренд фактично став заручником низької ціни, що нівелює його ключові переваги. Фокус на ціновій конкуренції не дозволяє сформувати стійку диференціацію, послаблює довіру до бренду та обмежує можливості для повноцінних інвестицій у маркетингову підтримку.

У зв'язку з цим доцільною є оптимізація позиціонування через перехід до середнього цінового сегмента та формування нового образу бренду на основі продуктової та емоційної цінності. Ключовим повідомленням має стати концепція «насолода від справжнього шоколаду», яка поєднує раціональну довіру до якості продукту з емоційною привабливістю. Такий підхід дозволяє вибудувати нову асоціативну платформу бренду, орієнтовану на задоволення, натуральність та смакову глибину.

Оптимізація продуктової стратегії. У категорії шоколадних батончиків, де споживачі очікують не лише високої якості, а й інноваційних рішень, оптимізація продуктової стратегії є важливим етапом для зміцнення позицій Roshen Bar. Це дозволить підвищити сприйняття цінності продукту, відповідати ринковим очікуванням та посилити конкурентні переваги бренду.

Основні завдання вдосконалення продуктової стратегії Roshen Bar:

- Адаптація формату батончика до ринкових стандартів.
- Підвищення преміальності через дизайн і вишукані рецептури.
- Створення нових преміальних SKU, що підкреслять якість продукту та зміцнять його позиції в середньому сегменті.

- Розширення асортименту шляхом запуску нових SKU відповідно до ринкових трендів, що сприятиме збільшенню обсягів продажів, залученню нових споживачів та зростанню ринкової частки Roshen Bar.

Розглянемо більш детально інструменти оптимізації продуктової стратегії для Roshen Bar:

1. Адаптація формату батончика до ринкових стандартів

Для конкурентоспроможності Roshen Bar необхідно адаптувати формат продукту до ринкових очікувань. Збільшення ваги до 40–45 г вирівняє позиціонування з Snickers, Twix, Kinder Bueno, підвищить сприйняття вартості серед споживачів та зменшить бар'єр при виборі.

Ця зміна також уніфікує виробництво, оскільки батончики такої ваги вже продаються в Україні, Східній Європі та Азії, що оптимізує витрати та скорочує терміни впровадження. Додатково варто ввести збільшений формат, як у Snickers, Twix, Bounty, щоб залучити аудиторію, що шукає ситніший перекус, зокрема чоловіків.

2. Зміна упаковки

Перехід на паперову упаковку із золотою фольгою підкреслить преміальність продукту та покращить візуальну привабливість.

Для покращення сприйняття бренду варто оновити дизайн упаковки:

- Акцентувати наявність шоколаду у складі, виділивши цей елемент великими літерами. Це сформує асоціацію з преміальними виробами, підвищить довіру споживачів і підкреслить відмінність від конкурентів.

- Провести редизайн упаковки, використовуючи насичені чисті кольори, мінімалістичний стиль та елементи текстурованого друку. При цьому важливо зберегти впізнаваність бренду серед постійних споживачів, щоб уникнути ризику втрати лояльної аудиторії.

3. Запуск нових вишуканих смаків

Запуск нових SKU підтримує актуальність асортименту та привабливість бренду, залучаючи нових споживачів і зміцнюючи лояльність існуючих. Новинки мають відповідати преміальному позиціонуванню,

акцентуючи на якості інгредієнтів, унікальних смаках та мультисенсорному досвіді. Асортимент Roshen Bar має включати класичну серію зі наявним базовими смаками для стабільності пропозиції та преміальну лінійку, що фокусуватиметься на інноваційних інгредієнтах та нових смакових рішеннях.

Преміальна лінійка має містити унікальні поєднання смаків, такі як білий шоколад із трюфельною начинкою, молочний шоколад із фісташковою пастою та хрустким катаїфі, рубіновий шоколад із журавлиною та мигдалевим крокантом, молочний шоколад із матчею та малиною та молочний шоколад із кокосом та мигдалем, що вже є в портфелі.

Запуск преміальних SKU та оновлення упаковки підвищить сприйняття цінності продукту середній чек, зміцнить позиції бренду в середньому сегменті, розширить базу споживачів і покращить впізнаваність завдяки новим смаковим рішенням.

Оптимізація комунікаційної стратегії. Roshen Bar потребує ефективної комунікаційної стратегії, щоб підвищити цінність продукту в сприйнятті споживачів, впізнаваність бренду, ринкові позиції та попит в умовах високої конкуренції.

Основними завданнями комунікаційної стратегії є:

- Диференціації бренду шляхом підкреслення ключових переваг.
- Донесення до споживача переваг продукту для підвищення цінності продукту в сприйнятті споживача.
- Посилення емоційного зв'язку зі споживачами та формування довгострокової лояльності до бренду.
- Стимулювання продажів через посилення присутності продукту у точках продажу та використання промо активностей.

Отже, основні меседжі, які має доносити бренд Roshen Bar у комунікації:

1. Високий вміст справжнього шоколаду

Однією з ключових характеристик Roshen Bar є високий вміст шоколаду (50%), що значно перевищує показники більшості конкурентів у сегменті шоколадних батончиків. Це сприяє диференціації бренду на ринку.

2. Висока якість продукту

Roshen Bar виготовляється з купажу відбірних какао-бобів та інгредієнтів найвищої якості, що забезпечує відмінний смак, правильну текстуру та відповідність високим стандартам виробництва.

3. Преміальність у доступному сегменті

Roshen Bar позиціонується як продукт, що поєднує високу якість з доступною ціною, що дозволяє конкурувати одночасно як із масовими, так і з преміальними продуктами, що розширює потенційний ринок споживачів.

4. Довіра до бренду Roshen

Roshen має високу репутацію завдяки успіху в інших категоріях, що зміцнює лояльність споживачів. Використання іміджу надійного бренду спрощує вибір і підвищує довіру до Roshen Bar.

Для транслявання цих меседжів слід використовувати наступні канали:

1. ATL-активності (масова реклама)

- Телевізійна реклама у пікові періоди (листопад-грудень, лютий-березень) для підвищення впізнаваності та формування іміджу бренду, акцентуючи натуральні інгредієнти та якість шоколаду.

- Outdoor-реклама (щити, транспорт) у ключових містах для охоплення споживачів поблизу супермаркетів.

2. Digital-стратегія

- Активність у соцмережах з інтерактивним контентом, що підкреслює високий вміст шоколаду, якість інгредієнтів і різноманіття смаків.

- Співпраця з інфлюенсерами для нативного просування.

- UGC-контент для залучення споживачів та вірусного ефекту.

- Таргетована реклама для молодшої аудиторії.

3. BTL-активності (просування у точках продажу)

- Дегустації у супермаркетах.

- Брендovanі матеріали (стенди, воблери, шелфтокери) з написами «50% шоколаду», «Шоколадне задоволення».

- Промоактивності у ТРЦ та на масових заходах.

Стратегію реалізують у два етапи. Перший – створення впізнаваності через ATL, digital і POS-активності; другий – масштабування реклами, посилення лояльності і стимулювання імпульсивних покупок (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

План реалізації комунікаційної стратегії

Етап	Період	Ключові заходи
Етап 1: Початковий запуск	0–3 місяці	<ol style="list-style-type: none"> 1. Запуск офіційних сторінок бренду у соцмережах (Facebook, Instagram, TikTok). 2. Створення локалізованого контенту (відео, фото, огляди). 3. Запуск таргетованої digital-реклами у соцмережах (банери, відео, промо-кампанії). 4. Початок співпраці з румунськими food-блогерами та lifestyle-інфлюенсерами.
	3–6 місяців	<ol style="list-style-type: none"> 1. Проведення тестових дегустацій у ключових ритейл-мережах (Carrefour, Auchan, Kaufland, Profi, Penny). 3. Використання POS-матеріалів у точках продажу (воблери, шелфтокери, брендovanі дисплеї). 4. Інтеграція в програми лояльності супермаркетів (знижки для власників карток лояльності). 5. Запуск реклами на YouTube та TikTok з фокусом на імпульсивне споживання.
Етап 2: Масштабування та посилення впливу	6–9 місяців	<ol style="list-style-type: none"> 1. Посилення digital-присутності (розширення таргетованої реклами, інтеграція з популярними YouTube-каналами). 2. Запуск спецпроектів із румунськими блогерами: дегустації та челленджі у соцмережах. 3. Організація івентів на фестивалях та спортивних заходах. 4. Розширення дистрибуції у нові ритейл-мережі (Mega Image, Cora, Selgros). 5. Початок підготовки до запуску телевізійної реклами.
	9–12 місяців	<ol style="list-style-type: none"> 1. Запуск телевізійної реклами у піковий період (листопад-грудень) з акцентом на якість шоколаду. Запуск ОOH-реклами (рекламні борди біля ключових точок продажу, реклама у метро та на транспорті). 2. Запуск нових SKU у межах комунікаційної кампанії (наприклад, обмежені серії або нові смаки). 3. Масштабування акційних механік у магазинах (спільні промо з кавовими брендами та створення кофі-поінтів у великих магазинах)

*Розроблено автором

Після впровадження даних заходів в межах комунікаційної стратегії очікується зростання впізнаваності бренду на 25% протягом першого року кампанії та формування стійкої асоціації «Roshen Bar» із високою якістю шоколаду у споживачів.

Оптимізація цінової стратегії Roshen Bar. Цінова стратегія Roshen Bar визначає його позиціонування, конкурентні переваги та вплив на споживачів. Наразі бренд займає нижній сегмент серед міжнародних гравців, конкуруючи з Rom Bar і Fagaras, але поступається у ціні Snickers, Twix, Kinder Bueno та Bounty, що належать до середнього та преміального сегментів. Це забезпечує активне залучення споживачів, але обмежує маркетингове просування та заважає позиціонуванню бренду як більш дорогого.

Основними завданнями цінової стратегії є:

1. Підвищення маржинальності продукту – за рахунок поступового коригування цін, що дозволить збільшити прибутковість бренду та створити додаткові можливості для розвитку.

2. Формування вищої цінності продукту – поступове підвищення ціни разом із продуктовою та комунікаційною стратегією допоможе створити більш преміальний образ Roshen Bar та відійти від сприйняття як бюджетного варіанта.

Щоб не втратити обсяги продажів варто реалізувати поетапне підвищення ціни:

- Етап 1 (2025) – Підвищення до 2,59 RON шляхом поступових переоцінок (10-15% за квартал), щоб споживачі поступово адаптувалися до змін. Це супроводжуватиметься збільшенням ваги батончика до 40 г, преміалізацією упаковки та активною комунікацією для виправдання нового рівня ціни.

- Етап 2 (2026-2027 – підвищення до 2,99-3,19 RON, зважаючи на зростання цін на какао та інфляцію. Оскільки міжнародні бренди також коригуватимуть свою цінову політику, Roshen Bar має слідувати цій динаміці. Запуск преміальних SKU дозволить розширити асортимент, створити додаткову цінність і зміцнити позицію у середньому сегменті.

- Етап 3 (2028-2030) – підвищення до рівня міжнародних конкурентів та остаточне закріплення Roshen Bar у середньому ціновому сегменті. Бренд має повністю інтегрувати зміни у формат продукту,

розширити преміальну лінійку, збільшити дистрибуцію у мережах. Якісна комунікація протягом цих років забезпечить стійке сприйняття високої якості і унікальності продукту.

Поетапне підвищення ціни дозволить плавно перейти в середній сегмент, збільшуючи маржинальність без втрати цільової аудиторії.

3. Оптимізація промоційної політики

Оптимізація промоційної політики Roshen Bar спрямована на зменшення глибоких знижок, які спотворюють сприйняття реальної вартості, та перехід до збалансованого ціноутворення. Постійні акції формують очікування знижок як стандарту, що ускладнює підвищення цін у майбутньому. Замість цього варто впровадити короткострокові акції, обмежити промо періоди ключовими сезонами та змістити акцент на програми лояльності з використанням бонусів та кешбеку замість прямих знижок. Такий підхід зменшить залежність від знижок і закріпить стабільне сприйняття вартості Roshen Bar.

Реалізація цінової стратегії дозволить плавний перехід у середній сегмент, підвищуючи маржинальність без втрати основної аудиторії.

Оптимізація стратегії розподілу Roshen Bar. Ефективна стратегія дистрибуції є ключовим фактором успіху Roshen Bar, оскільки шоколадні батончики залежні від імпульсивних покупок. Хоча бренд демонструє позитивну динаміку на румунському ринку, рівень покриття (56%) все ще нижчий за основних міжнародних конкурентів. Для зміцнення конкурентних позицій необхідно збільшити охоплення ринку, оптимізувати представленість у торгових точках та підсилити викладку на полицях, забезпечуючи кращу видимість продукту і стимулюючи імпульсивні покупки.

Розглянемо ключові напрямки вдосконалення дистрибуції:

1. Оптимізація дистрибуції Roshen Bar.

Для підвищення зваженої дистрибуції Roshen Bar до 65-70% у 2025 році слід оптимізувати присутність у поточних мережах, вийти на нові роздрібні канали та розширити покриття в традиційній торгівлі. У Penny, Profi, Kaufland,

Carrefour та Auchan рівень покриття становить лише 40-60%. Необхідно забезпечити рівномірну присутність у всіх магазинах цих мереж, гарантуючи повну дистрибуцію всіх смакових SKU, а також впровадити систему контролю доступності та управління запасами. Це дозволить уникнути втрат продажів через відсутність окремих позицій та швидко реагувати на зміни попиту. Узгодження з ритейлерами мінімального асортименту забезпечить стабільну присутність на полицях.

Вихід у Mega Image, Shop&Go та інші convenience-канали дозволить ефективно використовувати імпульсивний попит завдяки вигідному розташуванню магазинів. Для цього слід домовитися про лістинг SKU, провести тестові продажі для оцінки попиту, активізувати промо-акції на старті та розміщувати продукт у касових зонах для підвищення видимості та стимулювання імпульсивних покупок.

Розширення присутності у невеликих магазинах, кіосках та мінімаркетах допоможе охопити ширшу аудиторію. Це досягається через оптимізовану систему замовлень для дрібних ритейлерів, залучення нових точок через торгових агентів та запуск спеціальних пропозицій для перспективних торгових точок. Реалізація цих заходів значно збільшить покриття ринку та зміцнить позиції Roshen Bar серед міжнародних конкурентів.

2. Посилення співпраці з ритейлерами

Ефективна співпраця з ритейлерами є ключовою складовою стратегії дистрибуції Roshen Bar, оскільки вона забезпечує вигідне розміщення продукції та сприяє довгостроковим партнерським відносинам. Для підвищення ефективності дистрибуції та обсягів продажів слід посилити присутність Roshen Bar у касових зонах, де відбувається найбільше імпульсивних покупок. Це передбачає домовленості про пріоритетні місця для викладки, використання брендovаних стендів та дисплеїв, а також забезпечення широкого асортименту.

Оптимальне розміщення товару поруч із ключовими конкурентами та у промо-зонах підвищить видимість продукту і стимулюватиме імпульсивні

покупки. Важливо досягти розміщення на рівні очей у прохідних зонах магазинів.

Індивідуальні програми співпраці, включаючи спільні маркетингові кампанії та участь у програмах лояльності, зміцнять партнерські відносини та підвищать впізнаваність бренду. Регулярний моніторинг дистрибуції, контроль викладки, аналіз запасів і оперативна взаємодія з менеджерами торгових точок забезпечать своєчасну корекцію поставок та покращення представленості Roshen Bar.

1. Використання трейд-маркетингових інструментів

Використання трейд-маркетингових інструментів є важливим елементом стратегії дистрибуції Roshen Bar, оскільки вони підвищують видимість продукту та стимулюють імпульсивні покупки.

Брендovanі дисплеї та стенди у великих супермаркетах забезпечать помітність продукції та стимулюватимуть імпульсивні покупки. Використання окремих стелажів, підлогових дисплеїв і експозиційних стійок приверне увагу покупців. У традиційній роздрібній торгівлі важливо використовувати багаторазові брендovanі дисплеї, касові корзини та мобільні стійки, що покращить видимість продукції та її доступність, сприяючи зростанню продажів.

Ефективні POS-матеріали, такі як воблери, шелфтокери, стопери, брендovanі цінники та спеціальні полиці, допоможуть привертати увагу покупців безпосередньо у точках продажу. Узгодженість візуальних елементів із загальною комунікаційною стратегією підсилуватиме впізнаваність бренду.

Комплексне впровадження цих заходів дозволить Roshen Bar зміцнити свої позиції у категорії шоколадних батончиків, досягти зваженої дистрибуції на рівні 65-75% у 2025 році, підвищити впізнаваність, збільшити продажі та забезпечити стабільність на ринку.

3.2. Ефективність запропонованих заходів з виведення споживчого товару на новий ринок

Аналіз ринку шоколадних батончиків у Румунії демонструє стабільну позитивну динаміку. У 2024 році загальний обсяг ринку шоколадних батончиків становив 6 770 тонн і понад 2,30 мільярда RON (майже 460 мільйонів EUR). Очікується, що ринок зростатиме в середньому на 4% щорічно, досягаючи 7 921 тонн та 2,69 млрд RON до 2028 року [34].

Таблиця 3.2

Динаміка обсягу і вартості ринку шоколадних виробів [34]

Рік	Обсяг ринку, тонн	Вартість ринку, млрд RON	Темп зростання, %
2020	5 854	1 990	-
2021	6 089	2 070	4%
2022	6 302	2 140	3%
2023	6 510	2 210	3%
2024	6 770	2 300	4%
2025	7 041	2 390	4%
2026	7 322	2 490	4%
2027	7 615	2 590	4%
2028	7 920	2 690	4%

Частка Roshen Bar на ринку шоколадних батончиків у Румунії поступово зростає. Якщо у 2024 році вона становить 9%, то до 2028 року прогнозується її збільшення до 15%. Це обумовлено реалізацією комплексної стратегії, спрямованої на покращення ринкових позицій бренду. Очікується, що розширення дистрибуції та посилення маркетингових активностей сприятимуть збільшенню представленості продукції у ключових торговельних мережах, що забезпечить зростання обсягів продажів. Важливим чинником є оновлення продуктового портфеля, що включає адаптацію формату батончика до ринкових стандартів, удосконалення рецептури та оновлення дизайну упаковки. Це сприятиме покращенню сприйняття бренду серед споживачів та підвищенню його конкурентоспроможності. Водночас поступове коригування цінової політики дозволить ефективно позиціонувати продукт у середньому сегменті ринку без ризику втрати лояльної аудиторії.

Завдяки реалізації цих заходів очікується поступове зростання обсягів продажів, що дозволить досягти показника у 1 188 тонн у 2028 році. Динаміка змін представлена в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Прогноз зростання продажів Roshen Bar

Рік	Частка ринку, %	Обсяг продажів, тон	Середня вага батончика, кг	Обсяг продажів, шт
2020	4%	252	0,033	7 628 442
2021	5%	304	0,033	9 225 092
2022	6%	378	0,033	11 457 565
2023	8%	521	0,033	15 780 886
2024	9%	609	0,033	18 463 636
2025	11%	739	0,040	18 482 100
2026	12%	879	0,040	21 967 296
2027	14%	1 028	0,040	25 701 736
2028	15%	1 188	0,040	99 784

* Розроблено автором на основі внутрішніх даних компанії

Для забезпечення успішної реалізації маркетингової стратегії Roshen Bar на ринку Румунії необхідно здійснити комплексні інвестиції у рекламні активності, медіапросування, співпрацю з інфлюенсерами та розвиток дистрибуційних каналів. Заплановані витрати розподілені в часовій перспективі та враховують поступове збільшення маркетингової активності відповідно до етапів виходу бренду на ринок і його масштабування.

На початковому етапі основні витрати зосереджені на розробці нового дизайну упаковки, digital-рекламі та активній роботі з інфлюенсерами, що є критично важливим для створення впізнаваності бренду серед румунських споживачів. З 2026 року акцент зміщується на телевізійну рекламу та ООН-комунікації, що відповідає етапу масштабування та формування широкого охоплення.

Важливим інструментом залучення споживачів залишаються дегустації у ритейлі, торгове обладнання (POS-матеріали, брендovanі стенди) та участь у

фестивалях та подіях, проте їхня частка у загальних витратах поступово зменшується, оскільки бренд закріплює свою присутність на ринку.

Таким чином, загальні інвестиції в маркетингові активності протягом 2025–2028 років становлять 47,2 млн RON. Ця стратегія дозволяє поступово нарощувати присутність бренду Roshen Bar на ринку Румунії, спершу зосереджуючись на впізнаваності та залученні споживачів, а потім переходячи до масштабування та стабільної підтримки продажів.

Таблиця 3.4

Розрахунок інвестицій

Статті витрат	2025	2026	2027	2028	Загальні витрати, млн RON
Розробка нового дизайну упаковки (графічне оформлення, адаптація)	1,20				1,20
Digital-реклама (Facebook, Instagram, TikTok – закупівля реклами, таргетинг)	2,50	2,20	1,80	1,50	8,00
Співпраця з інфлюенсерами (оплата реклами у блогерів, спецпроекти)	1,50	1,30	1,20	1,00	5,00
Створення маркетингових матеріалів (розробка відео- та фотоконтенту, постери, матеріали для ТБ-реклами, ООН та digital-реклами)	1,70	1,50	1,20	1,00	5,40
Закупівля ефірного часу для ТБ-реклами	3,50	3,00	2,50	2,00	11,00
Закупівля місць для ООН-реклами (рекламні борди, транспорт, реклама у метро)	2,00	1,80	1,50	1,20	6,50
Проведення дегустацій у ритейлі (організація тестування продукції у торгових мережах)	1,50	1,20	1,00	0,80	4,50
Торгове обладнання (брендovanі стенди, диспенсери, POS-матеріали)	0,80	0,60	0,50	0,40	2,30
Організація івентів та фестивалів (участь у заходах, промоактивності)	1,10	0,90	0,70	0,60	3,30
Загальні витрати	15,80	12,50	10,40	8,50	47,20

* Розроблено автором

Для забезпечення стабільного зростання прибутковості бренду Roshen Bar запроваджується стратегія поступового підвищення ціни. Це дасть змогу підвищити маржинальність та створити відчуття більшої цінності продукту,

оптимізувати сприйняття бренду споживачами та перевести його у середній сегмент, а також компенсувати зростання собівартості через підвищення витрат на сировину, логістику та маркетингову підтримку. Очікується, що собівартість продукції поступово зростатиме відповідно до прогнозованого підвищення вартості сировини та виробничих витрат.

Таблиця 3.5

Прогнозована собівартість і ціни

Рік	Середня вага батончика, кг	Середня ціна, RON/шт	Середня ціна, RON/т	Собівартість, RON/шт	Собівартість, RON/т
2020	0,033	1,19	36 061	0,70	21 212
2021	0,033	1,29	39 091	0,72	21 848
2022	0,033	1,39	42 121	0,74	22 504
2023	0,033	1,49	45 152	0,76	23 179
2024	0,033	1,59	48 182	0,99	30 133
2025	0,040	2,59	64 750	1,29	32 317
2026	0,040	2,99	74 750	1,36	33 933
2027	0,040	3,19	79 750	1,41	35 291
2028	0,040	3,50	87 500	1,48	37 055

* Розроблено автором на основі внутрішніх даних компанії

Згідно з представленими даними, стратегія поступового підвищення ціни дозволить оптимізувати цінове позиціонування продукту та забезпечити компенсацію зростання собівартості виробництва. Протягом 2025–2028 років ціна одного батончика зросте до 3,50 RON, що дасть змогу поступово перевести бренд Roshen Bar у середній ціновий сегмент.

Очікуване зростання собівартості пов'язане зі збільшенням витрат на сировину, виробництво, логістику та маркетингову підтримку. Однак темпи підвищення ціни перевищують темпи зростання собівартості, що сприятиме зміцненню фінансової стабільності бренду та його позиціонуванню у преміальному сегменті середньої цінової категорії.

На основі попередньо розглянутих даних щодо прогнозованого обсягу ринку, темпів зростання продажів та запланованих маркетингових інвестицій,

було здійснено фінансовий аналіз ефективності впровадження стратегії розвитку Roshen Bar у Румунії.

Зокрема, розраховано основні фінансові показники, такі як виручка, валовий прибуток, інвестиції, чистий прибуток та маржинальність. Оцінка цих показників дозволяє визначити, наскільки рентабельною буде запропонована стратегія, а також виявити терміни окупності вкладень.

Таблиця 3.6

Прогнозовані обсяги продажів та фінансові показники Roshen Bar

Рік	Продажі, т	Ціна, RON/т	Собі- вартість, RON/т	Виручка, млн RON	Валовий прибуток, млн RON	Інвест. витрати, млн RON	Чистий прибуток, млн RON	Маржи- нальність, %
2020	252	36 061	21 212	9,09	3,74	0	3,74	41%
2021	304	39 091	21 848	11,88	5,24	0	5,24	44%
2022	378	42 121	22 504	15,92	7,42	0	7,42	47%
2023	521	45 152	23 179	23,52	11,45	0	11,45	49%
2024	609	48 182	30 133	29,34	10,99	0	10,99	37%
2025	739	64 750	32 317	47,85	23,97	15,8	8,17	50%
2026	879	74 750	33 933	65,71	35,88	12,5	23,38	55%
2027	1 028	79 750	35 291	81,98	45,70	10,4	35,30	56%
2028	1 188	87 500	37 055	103,95	59,93	8,5	51,43	58%

* Розроблено автором

Аналіз фінансових показників підтверджує ефективність стратегії виходу Roshen Bar на румунський ринок. Вже у 2026 році чистий прибуток (23,38 млн RON) перевищує обсяг інвестицій (12,5 млн RON), що свідчить про досягнення точки беззбитковості на другий рік після активного впровадження маркетингової стратегії. Це є вагомим підтвердженням успішності обраної бізнес-моделі та її фінансової стійкості.

Починаючи з 2027 року, чистий прибуток зростає ще інтенсивніше, досягаючи 35,30 млн RON, а у 2028 році перевищує 51,43 млн RON, що демонструє високу прибутковість проекту у довгостроковій перспективі. Водночас маржинальність бізнесу стабільно зростає з 50% у 2025 році до 58%

у 2028 році навіть в умовах значного зростання вартості сировини що свідчить про ефективне управління витратами та правильну стратегію ціноутворення.

Таким чином, запропонована стратегія розвитку не лише сприяє активному розширенню присутності Roshen Bar на ринку, а й забезпечує швидке повернення інвестицій, фінансову стабільність та довгострокову конкурентоспроможність бренду.

Аналіз ринку та стратегічні рішення, запропоновані у третьому розділі, формують комплексний підхід до розвитку Roshen Bar у Румунії. Виявлені виклики – низька впізнаваність, обмежена дистрибуція, недостатня маркетингова підтримка та занижене сприйняття цінності – потребують узгоджених змін у продуктивній, комунікаційній, ціновій та дистрибуційній політиках.

Запропонована стратегія передбачає оновлення продукту, розширення лінійки, покращення упаковки та адаптацію формату до ринкових стандартів. Маркетингова активність буде зосереджена на digital-інструментах, ATL-комунікаціях та просуванні у точках продажу. Посилена дистрибуція дозволить бренду закріпити присутність у ключових мережах і збільшити проникнення у convenience-канали. Цінова політика спрямована на поступове підвищення ціни, що дозволить перевести продукт у середній сегмент без втрати аудиторії.

Фінансовий прогноз підтверджує рентабельність заходів – вже у 2026 році Roshen Bar досягне точки беззбитковості, а в подальші роки покаже стабільне зростання прибутковості. Це свідчить про ефективність обраної стратегії та її потенціал для масштабування.

ВИСНОВКИ

Результати проведеного дослідження підтверджують, що процес виведення споживчого товару на новий ринок є складним багаторівневим явищем, у якому поєднуються елементи стратегічного аналізу, адаптаційної політики та маркетингового управління.

Успішність такого процесу залежить не лише від якості продукту чи конкурентної ціни, а й від здатності компанії гнучко адаптуватися до особливостей нового ринкового середовища, враховуючи як локальні споживчі уподобання, так і особливості конкуренції.

Аналіз ринку шоколадних батончиків у Румунії виявив виклики для Roshen Bar, які обмежують конкурентоспроможність бренду – недостатня впізнаваність, обмежена дистрибуція, низька маркетингова активність та занижене сприйняття цінності через бюджетне позиціонування. Для подолання цих бар'єрів розроблено комплексну маркетингову стратегію.

В основі запропонованого підходу лежить принцип поступової трансформації сприйняття бренду – не через радикальні зміни, а через послідовне нарощування цінності для кінцевого споживача.

Продуктова стратегія зосереджена на підвищенні преміальності Roshen Bar. Заплановані заходи включають збільшення ваги батончика до 40 г, оновлення упаковки для більш преміального вигляду та запуск нових SKU. Це сприятиме зміцненню позицій у середньому сегменті та збільшенню середнього чека, а також дозволить краще відповідати очікуванням споживачів, які звикли бачити батончики у більшому розмірі.

Також оновлення продукту дозволяє знизити ризик прямого цінового порівняння з масовими брендами та формувати додану споживчу цінність, що є важливою умовою диференціації у насиченій категорії.

Таким чином, Roshen Bar отримає можливість вийти з «цінової пастки» й почати конкурувати не лише ціною, а й за сприйняттям якості, емоційною привабливістю та цінністю бренду для споживача.

Комунікаційна стратегія спрямована на підвищення впізнаваності бренду, формування лояльності та позиціонування як якісного батончика з високим вмістом шоколаду. Використовується комплексний підхід, що включає ATL-активності, digital-просування та BTL-активності.

Збалансоване використання цих каналів забезпечить постійний контакт зі споживачем у різних точках прийняття рішення – як онлайн, так і офлайн.

Ключовим завданням комунікації має стати зміна уявлення про продукт з доступного на якісний.

Цінова стратегія передбачає поетапне підвищення ціни до рівня середнього сегмента для покращення маржинальності та підвищення сприйняття продукту. Це супроводжуватиметься оновленням упаковки та активною комунікацією.

Таке поєднання дозволяє не лише виправдати ціну, але й змінити очікування споживача щодо самого бренду – з бюджетного на якісний за розумну ціну.

Оптимізація стратегії розподілу є важливою умовою досягнення бажаних результатів. Для цього передбачено розширення представленості продукції у ключових торговельних точках, активізацію позиціонування у касових зонах та посилення співпраці з ритейлерами через ефективне використання трейд-маркетингових інструментів. Ці заходи дозволять забезпечити ширше охоплення цільової аудиторії та підвищити ефективність просування продукції.

Особливої уваги потребують формати, що підтримують імпульсне прийняття рішення про покупку, зокрема викладки в зоні каси. Цільове розміщення у точках продажу сприятиме підвищенню частки спонтанних покупок, що є критичним для категорії батончиків.

Проведений фінансовий аналіз підтвердив економічну доцільність реалізації адаптованої маркетингової стратегії. Прогнозоване збільшення продажів та середнього чека дозволить досягнути вищого рівня

рентабельності, позитивно вплине на показники чистого прибутку та забезпечить зростання прибутковості інвестицій у просування та ребрендинг. Уже у 2026 році Roshen Bar досягне точки беззбитковості, а у 2027-2028 роках прибутковість значно зросте, перевищуючи обсяг маркетингових інвестицій. Маржинальність бренду стабільно підвищуватиметься, що дозволить не лише компенсувати витрати на впровадження стратегії, а й забезпечити довгострокову фінансову стійкість. Це підтверджує, що запропоновані маркетингові заходи є обґрунтованими як із точки зору ринкової стратегії, так і фінансових перспектив.

Таким чином, реалізація запропонованої стратегії сприятиме не лише активному зміцненню позицій Roshen Bar на ринку Румунії, а й створить умови для подальшого масштабування бренду. Це дозволить бренду впевнено закріпитися у середньому сегменті, позитивно вплине на сприйняття цінності продукції серед споживачів, збільшить частку ринку та покращить фінансові результати.

Успішне впровадження таких змін дозволяє сформувати стабільну модель зростання, яка не тримається лише на короткострокових цінових стимулах, а ґрунтується на стабільній ціннісній пропозиції для споживача.

Запропонована стратегія демонструє приклад переходу від пасивної присутності бренду на ринку до активного управління його розвитком. Це означає не просто відповідь на існуючі проблеми, а проактивне формування власної позиції на ринку з урахуванням довгострокових цілей і цінностей бренду.

Враховуючи ефективність запропонованих заходів, розроблений підхід може бути успішно застосований і на інших ринках із подібними викликами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Tielmann, V. Market Entry Strategies: International Marketing Management. Wiesbaden: Springer Gabler, 2010. URL: https://books.google.com.ua/books/about/Market_Entry_Strategies.html?id=WhDfynQilroC
2. Kotler, P. Marketing Management. Pearson, 2021. URL: <https://www.pearson.com>
3. Levitt, T. The Globalization of Markets. Harvard Business Review, 1983. URL: <https://hbr.org/1983/05/the-globalization-of-markets>
4. Kotler, P., Armstrong, G. Principles of Marketing. Pearson, 2021.
5. Johansson, J. K. Global Marketing: Foreign Entry, Local Marketing, and Global Management. McGraw-Hill, 2009.
6. Khanna, T., Palepu, K. Winning in Emerging Markets: A Road Map for Strategy and Execution. Harvard Business Press, 2010. URL: <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=37467>
7. Rogers, E. M. Diffusion of Innovations. 5th ed. New York: Free Press, 2003.
8. Trout, J., Ries, A. Positioning: The Battle for Your Mind. McGraw-Hill, 2021.
9. Aaker, D. A. Strategic Market Management. 10th ed. Hoboken: Wiley, 2013.
10. Solomon, M. R. Consumer Behavior: Buying, Having, and Being. 12th ed. Harlow: Pearson, 2018.
11. TopSource Worldwide. Common Risks of International Expansion, 2024. URL: <https://topsourceworldwide.com/blog/common-risks-of-international-expansion>
12. Porter, M. Competitive Strategy. Free Press, 2020.
13. Harvard Business Review. Five Forces Framework for Strategic Analysis, 2022.

14. Sage Journals. Application of Porter's Five Forces Model in Emerging Markets, 2021.
15. McCarthy, E. Jerome. Basic Marketing: A Managerial Approach. Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1960.
16. Levitt, T. Exploit the product life cycle. Harvard Business Review, 43(6), 81–94. 1965. URL: <https://hbr.org>
17. Ansoff, H. I. Strategies for Diversification. Harvard Business Review, 35(5), 113–124. 1957. URL: <https://hbr.org/1957/09/strategies-for-diversification>
18. Fill, C. Marketing Communications: Brands, Experiences and Participation (6th ed.). Harlow: Pearson Education Limited, 2013. URL: https://books.google.com.ua/books/about/Marketing_Communications.html?id=ZzvUoAEACAAJ
19. Schultz, D. E., Tannenbaum, S. I., Lauterborn, R. F. Integrated Marketing Communications: Putting It Together and Making It Work. McGraw-Hill, 1993.
20. Ailawadi, K. L., & Keller, K. L. Retail Branding and Store Loyalty. Journal of Retailing, 2004.
21. Nagle, T., Hogan, J., & Zale, J. The Strategy and Tactics of Pricing (6th ed.). Routledge, 2016.
22. Monroe, K. B. Pricing: Making Profitable Decisions (3rd ed.). McGraw-Hill, 2012.
23. Rosenbloom, B. Marketing Channels: A Management View. Dryden Press, 1997.
24. Stern, L. W., & Weitz, B. Channels of Distribution. Journal of Marketing, 1997.
25. Bucklin, L.P. Theory of Distribution Channel Structure. IAMA, 1972.
26. E. Gurel, M. Tay, SWOT Analysis: A Theoretical Review. Journal of International Social Research, 2017. URL: <https://doi.org/10.17719/jisr.2017.1832>

27. П., & Фецинец, В. В. Особливості застосування методів прогнозування для оцінки потенційних обсягів збуту. Економіка та суспільство. 2016. Вип. 14. С. 45-58.
28. Euromonitor International. Global Chocolate Confectionery Market Report, 2024.
29. Рендер, Б., & Мансон, С. Управління операціями (12-е вид., с. 98). Pearson Education, Inc., 2017.
30. Global Top 100 Candy Companies. Candy Industry. URL: <https://www.snackandbakery.com/candy-industry/2024/global-top-100-candy-companies>
31. Global Ukraine. URL: <https://global-ukraine.gbhs.fr/uk/>
32. Forbes. «Солодкі» 32 млрд грн: Виторг кондитерської корпорації Roshen виріс на 44% у 2023 році, 2024. URL: <https://forbes.ua/news/solodki-32-mlrd-grn-vitorg-konditerskoi-korporatsii-roshen-viris-na-44-u-2023-rotsi-15032024-19907>
33. В Україні прогнозують суттєве зростання цін на шоколад та какао. AgroNews. URL: https://agronews.ua/news/v-ukrayini-prognozuyut-suttyeve-zrostannya-czin-na-shokolad-ta-kakao/?utm_source=chatgpt.com
34. Nielsen. Romania Chocolate Confectionery Market Report, 2024.
35. Rising Cocoa Prices on the Cost of Sweets. Investopedia. URL: https://www.investopedia.com/rising-cocoa-prices-on-the-cost-of-sweets-8756159?utm_source=chatgpt.com
36. Регламент (ЄС) № 178/2002 Європейського Парламенту та Ради від 28 січня 2002 року. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32002R0178>
37. FAO. Food Safety and Quality: Standards. URL: <https://www.fao.org/4/y1579e/y1579e03.htm>
38. Регламент (ЄС) № 1169/2011 Європейського Парламенту та Ради від 25 жовтня 2011 року. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32011R1169>

39. Директива (ЄС) 2019/904 Європейського Парламенту та Ради від 5 червня 2019 року. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32019L0904>
40. Директива (ЄС) 2010/13 Європейського Парламенту та Ради від 10 березня 2010 року. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32010L0013>
41. Euromonitor International, Romania Chocolate Confectionery Market Report, 2023.
42. Internet World Stats, Romania Internet Penetration, 2023.
43. European Commission. URL: <https://economy-finance.ec.europa.eu>
44. The Economist. Ukraine War. URL: <https://www.economist.com/topics/ukraine-war>
45. Radio Romania International. Румуни та західний курс держави. URL: rri.ro/uk/злободенність/тема-дня-ик/румуні-та-західний-курс-держави-id854327.html

ДОДАТКИ

ISSN (Print): 2304-5809
ISSN (Online): 2313-2167

Науковий журнал
«МОЛОДИЙ ВЧЕНИЙ»

№ 7 (131) 2024 р.

ЗМІСТ

ФІЗИКО-
МАТЕМАТИЧНІ НАУКИ

Безерко О.О., Стринадко М.Т. Дослідження можливостей гібридних оптичних і радіочастотних мереж у системах зв'язку	1
Божеску В.С., Стринадко М.Т. Оптичні рішення для передачі даних у системах зв'язку 6G	8
Брегвадзе Ц.П., Марутін А.В., Стринадко М.Т. Теоретичні основи створення пари заплутаних пучків як класичної аналогії квантової заплутаності	15
Векерик О.І., Стринадко М.Т. Оптичні сенсорні мережі для моніторингу в реальному часі в умовах міських комунікацій	23

БІОЛОГІЧНІ НАУКИ

Тихонов О.С., Настека Т.М., Журавель Н.М. Вплив харчування на навчальну діяльність здобувачів освіти ЗВО	30
--	----

ТЕХНІЧНІ НАУКИ

Гакман В.Р., Стринадко М.Т. Оптична спектроскопія для моніторингу якості повітря в міських умовах	34
Кодянін О.М., Стринадко М.Т. Зв'язок з автономними роботизованими платформами в умовах високих радіозавод	41
Колотило В.І., Домініков М.М., Стринадко М.Т. Розробка схеми монолітного інтерферометра з кутовим кубічним відбивачем у SOLIDWORKS	48
Свердова А.Д. Прогнозування генерації сонячних панелей на основі погодних даних за допомогою машинного навчання	57
Скрипніченко І.В., Стринадко М.Т. Оптимізація передачі даних у волоконно-оптичних системах за допомогою квантової криптографії	64

ФІЗИЧНЕ ВИХОВАННЯ
ТА СПОРТ

Драч Т.А. Експериментальна перевірка ефективності засобів комплексної програми на технічну підготовленість учнів, що займаються повітряною акробатикою та пілонним спортом	71
--	----

Петренко С.П., Кириченко А.В. Спеціальна фізична підготовка поліцейських у зарубіжних закладах освіти та можливості її адаптації до підготовки українських правоохоронців в умовах воєнного стану	75
Петренко С.П., Кириченко А.В. Роль спорту у підготовці та стресостійкості поліцейських	79

ІСТОРИЧНІ НАУКИ

Кацубо Д.В. Національний академічний драматичний театр імені Івана Франка: творчість, конфлікти та культурна спадщина (1950-1960-ті рр.)	83
--	----

ФІЛОЛОГІЧНІ НАУКИ

Горохова І.В., Макаренко П.П. Вербалізація концепту «імідж України» в німецькомовних лінгвокультурних текстах ..	88
Дяк Т.П., Демчук І.С. Функціонування концепту <i>демократія</i> в політичних промовах: порівняльний аналіз українського та американського дискурсу	94
Янісів Н.П., Ціпівко Ю.С. Аналіз гумору у фільмі Ненсі Меєрс «Стажер»	102

ПЕДАГОГІЧНІ НАУКИ

Tugana Ismayilova Beyond memorization: a new approach to learning by increasing high self-efficacy in increasing students' cognitive activity in Azerbaijani history classes in higher schools	108
Мацлаук О.Ю., Войтович А.Ю. Формування екологічної компетентності в здобувачів початкової освіти засобами проектної діяльності	111
Погоріла А.І., Костецька Г.В. Адаптація моделі перевернутого класу для уроків іноземної мови	116
Стахів М.О., Рогатника С.М. Методологічні засади розвитку критичного мислення учнів початкових класів в умовах інтегрованого навчання	120
Шкуренко О.В., Савюк Ю.Ф. Особливості використання технологій доповненої реальності (AR) в початковій освіті	128
Шкуренко О.В., Смик А.О. Методичні особливості вивчення теми «Алгоритми і виконавці» у початковій школі	138

ПСИХОЛОГІЧНІ НАУКИ

- Пугач В.В.**
Науковий аналіз впливу татуювань
на психологічний стан клієнтів із шрамами ... 145
- Olha Cherepiekhina**
The methodology of forecasting scientific trends
in modern times as a strategy to overcome
the crisis of over-researching
in contemporary psycho-pedagogical science 151

СОЦІАЛЬНІ КОМУНІКАЦІЇ

- Голенок А.П., Гаухманюк Д.В.**
Вплив соціальних мереж
на формування громадської думки
про війну в Україні
в англomовному сегменті інтернету 157

ЮРИДИЧНІ НАУКИ

- Красько В.В.**
Сучасний стан та перспективи розвитку
податкової системи
в Україні в умовах воєнного стану
та посиленої євроінтеграції 163
- Крикуча Р.В., Новгородська І.Д.,
Любавіна В.П.**
Проблеми та перспективи застосування
спеціальних знань
при проведенні обшуку 167
- Новгородська Д.Д., Любавіна В.П.**
Проблемні аспекти кваліфікації та кримінальної
відповідальності за умисне вбивство
матір'ю своєї новонародженої дитини:
порівняльно-правовий аналіз 172
- Новгородська Д.Д., Любавіна В.П.**
Актуальні проблеми кваліфікації
воєнних злочинців в Україні 177
- Новгородська І.Д., Крикуча Р.В.,
Любавіна В.П.**
Сутність проведення допиту
в умовах воєнного стану:
практичні особливості 181
- Сперкач Н.А., Кибіш І.В.**
Кримінально-правові проблеми
застосування інституту амністії
та напрями його вдосконалення 186

- Шуляка Я.В., Романова В.А.**
Етика комунікації адвоката та прокурора 193
- Яцишен О.О.**
Криміналістична характеристика
кримінальних правопорушень, пов'язаних
з діяльністю конвертаційних центрів 198

ЕКОНОМІЧНІ НАУКИ

- Батракова Т.І., Курченко М.М.**
Перспективи та стратегії розвитку
міжнародного інвестування в Україні 205
- Бехтер О.С.**
Вплив горизонтальних
і вертикальних структур управління
на ефективність управління персоналом
і умови праці в сучасних організаціях 210
- Ватаманюк-Зелінська У.З., Даниляк Я.А.**
Вплив місцевих податків та зборів
на формування дохідної частини
Львівської міської територіальної громади 215
- Гасбова А.О., Курбатов В.О., Даниленко А.Ю.**
Організація виробничої безпеки
в умовах невизначеності:
теоретичний та практичний аспекти 221
- Nadiia Doroshenko, Svitlana Pashkova**
The study of the impact of a full-scale war
and the transition to a martial economy
on the level of financial awareness of society 229
- Коба О.В., Хрипко В.С.**
Інтернет-торгівля в Україні:
сучасний стан та перспективи 236
- Мельничук І.В., Петрашук М.В.**
Інтеграція сучасних технологій
на підприємствах лісової промисловості 241
- Семенова Т.В., Якимашенко А.М.**
Ефективність використання
торгівельних площадок
мережі інтернет як каналів продажів 245
- Сич О.А., Сіявіна А.С.**
Оцінка кредитного ризику банку
в умовах воєнного стану 251
- Степанова А.А., Пасічник В.О.**
Картографування як інструмент підвищення
задоволеності клієнтів 256

DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2024-7-131-30>

УДК 338.1

Степанова Алла Адамівна¹кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту
інноваційної та інвестиційної діяльності

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

Пасічник Вікторія Олександрівна

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

КАРТОГРАФУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЗАДОВОЛЕНОСТІ КЛІЄНТІВ

Анотація. У цій науковій статті розглянуто теоретичні засади та практичні аспекти побудови карти шляху клієнта для компанії, що спеціалізується на виробництві систем вентиляції. У цьому дослідженні було проведено аналіз процесу продажу систем вентиляції компанії "Метлайн Про" та його впливу на клієнтів. Було розглянуто теоретичні засади та практичні аспекти побудови Customer Journey Map для компанії виробника систем вентиляції, а саме в статті досліджено клієнтські потреби, вимоги та очікування, точки доторку з клієнтами а також розроблені стратегії для їх задоволення та забезпечення успішного розвитку компанії. Використовуючи глибинні інтерв'ю та аналіз етапів процесу продажу, виявлено ключові моменти взаємодії з клієнтами та рекомендації щодо покращення якості обслуговування та запропоновано рекомендації щодо удосконалення процесу обслуговування, що дозволяють знижувати витрати та підвищувати рівень задоволеності клієнтів.

Ключові слова: карта шляху клієнта, клієнтський досвід, етапи продажу, точки контакту, клієнтоорієнтованість.

Alla StepanovaPh.D., Associate Professor, Department of Management
of Innovative and Investment Activity

Taras Shevchenko National University of Kyiv

Viktoria PasichnykGraduate of the First (Bachelor) Level of Higher Education
Taras Shevchenko National University of Kyiv**CARTOGRAPHY AS A TOOL FOR BOOSTING CLIENT SATISFACTION**

Summary. This scientific article delves into the theoretical foundations and practical implementation of creating a Customer Journey Map (CJM) for a company specializing in the production of ventilation systems. The research focuses on the analysis of the sales process of Metline Pro's ventilation systems and its impact on customer experience. By addressing both theoretical concepts and their practical applications, the study seeks to develop an effective CJM that aligns with the unique needs of a ventilation system manufacturer. The article investigates customer requirements, expectations, and touchpoints, identifying areas where interactions occur and proposing strategies to enhance these touchpoints. Through the use of in-depth interviews and a comprehensive analysis of the sales stages, the study identifies critical moments of customer interaction that have a direct influence on their satisfaction and loyalty. Recommendations are provided for improving service delivery, reducing operational costs, and increasing customer satisfaction, which are essential for fostering a positive customer experience and achieving organizational goals. Furthermore, the article examines how mapping the customer journey can serve as a strategic tool for the company's growth and competitiveness. The research highlights how understanding customer expectations and aligning them with the company's processes can drive better outcomes for both the organization and its clients. Practical recommendations include refining customer service workflows, enhancing communication channels, and ensuring a seamless transition across different stages of the customer journey. The insights presented in the article demonstrate how a well-designed CJM contributes to improved customer engagement and retention, which are pivotal in a customer-centric market environment. Moreover, the study emphasizes the role of CJM in enabling the company to adapt to evolving market demands, ensuring long-term competitiveness in the ventilation systems industry. The findings offer actionable tools for integrating customer-focused strategies into the company's operations, providing a framework for continuous improvement and sustainable business development. This research underscores the significance of aligning customer journey mapping with business processes to optimize service delivery and achieve enduring success.

Keywords: customer journey map, customer experience, sales stages, touchpoints, customer-centricity.

Постановка проблеми. Ринок систем вентиляції та кондиціонування повітря є одним із секторів у сфері будівельних технологій, що найбільш динамічно розвивається. За даними останніх досліджень, прогнозується, що світовий ринок вентиляційних систем досягне понад 220 мільярдів доларів США до 2030 року, з про-

гнозованим річним зростанням близько 5% протягом наступних років [1].

У такому живому та конкурентному середовищі, компанія «Метлайн Про» швидко зайняла своє місце, виводячи на ринок інноваційні рішення та високоякісні продукти. Однак, неспроможність налагодити ефективну вза-

¹ ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1711-7948>

емодію з клієнтами призводить до значних фінансових втрат.

Аналізуючи зовнішнє середовище, слід відзначити зростання конкуренції на ринку систем вентиляції, з'явлення нових гравців та регіональних виробників, які пропонують альтернативні технології та рішення. Це призводить до необхідності для компанії «Метлайн Про» активізувати свої зусилля щодо залучення та утримання клієнтів шляхом покращення якості обслуговування та створення додаткової цінності для клієнтів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. За даними досліджень, лише 23% компаній використовують клієнтоорієнтовану організаційну структуру, тоді як інші акцентують увагу на каналах збуту або на самому продукті [2].

Левітт Т. у роботі «Маркетингова міопія» висловлює думку щодо надмірної уваги компанії до виробничого процесу, забуваючи про потреби клієнта [3].

Котлер Ф. у статті «Від нав'язливої ідеї продажів до маркетингової ефективності» також критикує продуктоорієнтований підхід та просуває перехід компаній від «продажу того, що компанія може зробити до продажу того, що споживач готовий придбати» [4].

Видання Harvard Business Review пише: «клієнтський досвід (customer experience) охоплює всі аспекти пропозиції компанії, дані про досвід споживача збираються в так званих точках дотику – випадках контакту споживача продуктом або компанією. Таким чином клієнтський досвід є суб'єктивною оцінкою споживача прямого або непрямого контакту з компанією через безліч точок дотику, що робить шлях клієнта достатньо складним процесом» [5].

Девіс і Данн визначають точки дотику компанії як різні способи, за допомогою яких організація взаємодіє з клієнтами. Точка дотику представлена кожною дією, тактикою або стратегією, що вживаються для досягнення клієнта [6].

Завичай карта шляху клієнта це таблиця або інфографіка, де наочно показані етапи процесу прийняття рішення про купівлю. На кожному етапі описані точки контакту клієнта з компанією, цілі, дії, проблеми клієнта, а також чого не вистачає для прийняття рішення [9].

Міжнародна консалтингова компанія McKinsey & Company вважає, що частиною вдосконалення системи продажів і підтримки клієнтоорієнтованості є узгодження клієнтського шляху з процесом продажів [10].

Цикл продажів — це процес перетворення потенційного клієнта в закритий продаж [11]. Процес продажів зосереджений на кінцевому результаті, а карта шляху покупця використовується як інструмент візуалізації, який надає змогу відділу продажів відслідковувати поведінку споживачів та підтримувати їх на кожному етапі їхнього шляху [12].

Згідно з дослідженням McKinsey, менеджери з продажу, які розуміють дані процеси закривають угоди на 20% швидше [10]. Таким чином нам необхідно зіставити процес продажів з потребами покупців, для того щоб оперативну консультувати покупців на кожному етапі.

Процес розглядається з обох сторін – кожному етапу шляху споживача відповідає певна

реакція менеджера з продажів. Так менеджер з продажів може діагностувати проблему потенційного клієнта, що збільшує шанси закрити продаж [13].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри зростання ринку систем вентиляції та кондиціонування повітря, а також наявність значного інтересу до клієнтоорієнтованих підходів, дослідження процесу побудови Customer Journey Map для підприємств цього сектора залишаються обмеженими. Аналіз існуючих підходів до оптимізації клієнтського досвіду виявляє низку проблем, серед яких недостатня увага до інтеграції точок дотику та узгодження клієнтського шляху з процесом продажів. У контексті компанії «Метлайн Про» відсутність систематичного підходу до аналізу поведінки споживачів та їх потреб призводить до втрати конкурентоспроможності на ринку та зниження ефективності взаємодії з клієнтами.

Для вирішення цієї проблеми потрібне детальне дослідження клієнтських потреб, точок дотику та розробка ефективної Customer Journey Map, що дозволить не лише підвищити якість обслуговування, але й оптимізувати процеси продажів та підтримки клієнтів.

Мета статті. Метою статті є дослідження процесу побудови Customer Journey Map (CJM) для компанії «Метлайн Про» в умовах ринку систем вентиляції та кондиціонування повітря, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності компанії. В рамках мети необхідно виявити основні проблеми, що виникають у взаємодії з клієнтами, зокрема недостатню інтеграцію точок дотику та неузгодженість клієнтського шляху з процесом продажів, а також надати рекомендації щодо впровадження ефективної CJM, що дозволить оптимізувати процеси обслуговування, підтримки клієнтів та продажів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Одним з найкращих варіантів збору точок дотику є складання карти шляху клієнта (CJM). Це найбільш ефективний інструмент для оптимізації та підвищення якості обслуговування. Взагалі CJM — це візуалізація взаємодії клієнта та компанії з погляду клієнта. Таким чином складання карти подорожі клієнта допомагає компаніям побачити свій бізнес з точки зору клієнта, отримати уявлення про загальні проблеми клієнтів та наштовхнути на шляхи їх вирішення. Це стратегічний підхід до кращого розуміння очікувань клієнтів та оптимізації клієнтського досвіду.

Складання карти шляху клієнта надає компанії ряд наступних переваг:

- дозволяє зрозуміти потреби споживачів, а отже адаптувати клієнтський досвід до їх потреб;
- дозволяє оптимізувати процес адаптації клієнтів;
- порівняння якості обслуговування клієнтів, бажаного вашими клієнтами, з тим, що вони отримують насправді;
- розуміння відмінностей у поведінці споживачів по мірі просування по воронці продажів [7].

Картування подорожі клієнта сприяє підвищенню взаємної обізнаності в межах підприємства

щодо потреб споживачів та підтримці відносин з клієнтами. Аналізуючи сприйняття та поведінку клієнтів у кожній точці дотику з підприємством, CJM допомагає виявити сильні і слабкі сторони поточних робочих процесів, які можуть покращити якість пропонованих товарів [8].

Таким чином компанії необхідно віднайти точки дотику зі споживачами для побудови карти шляху клієнта і описати процес продаж для удосконалення клієнтського досвіду. Тому необхідно провести дослідження для розуміння особливостей поведінки споживачів і надання послуги.

Проведене глибоке інтерв'ю з експертом, директором відділу збуту компанії «Метлайн Про», продемонструвало, що процес продажу систем вентиляції включає ряд етапів. Починаючи з вхідного дзвінка від клієнта, представники компанії встановлюють контакт та виявляють проблему, яку необхідно вирішити. Наступні етапи включають уточнення характеристик приміщення, виїзд на заміри, розробку ескізу та комерційної пропозиції, укладення договору,

виробництво, транспортування, монтаж та пуско-наладку системи вентиляції, а також гарантійне обслуговування. Зазначено, що процес може займати від 2 до 40 днів залежно від обсягу замовлення та інших факторів.

У процесі надання послуги задіяні двоє інженерно-технічних працівника, що відповідають на дзвінки, виїжджають на заміри, розробляють ескіз, комерційну пропозицію, та спілкуються з клієнтом. У взаємодії з клієнтами компанія використовує різні точки контакту, такі як рекомендації клієнтів, контекстна реклама, веб-сайт, передпродажна консультація тощо. Одним з найважливіших висновків дослідження є те, що близько 30% клієнтів відмовляються від укладення договору через затримки у наданні комерційної пропозиції. Споживачі також стикаються з проблемами через завантаженість менеджерів та відсутність прайс-листу на веб-сайті компанії. Крім того, якість реалізації точок дотику клієнти відзначають у передпродажній консультації та якості комерційної пропозиції та ескізу.

Таблиця 1

Карта шляху клієнта

Етапи	Дії клієнта	Точки дотику	Дії компанії
Виникнення потреби	Бажання придбати систему вентиляції		
Пошук інформації про товар та компанії	Пошук інформації про системи вентиляції в інтернет-статтях Пошук компаній-виробників систем вентиляції та складання списку можливих варіантів	Рекомендації та відгуки клієнтів Контекстна реклама Сайт	Оформлення сайту Запуск контекстної реклами
Оцінка та порівняння компаній	Порівняння обраних компаній, перегляд відгуків, цін, портфоліо	Рекомендації та відгуки клієнтів Сайт	Оформлення сайту: додати прайс-лист та портфоліо робіт з планом, фото, ціною, відгуками
Допродажне обслуговування	Дзвінок компанії Опис проблеми та запит щодо її рішення Зустріч з інженером для замірів приміщення Перегляд ескізу Дзвінок інженеру для внесення правок до ескізу Перегляд оновленого ескізу та його затвердження Перегляд комерційної пропозиції	Надання первинної консультації менеджером з продажів Спілкування з інженером щодо технічних питань Виїзд на заміри Відправка ескізу та комерційної пропозиції	Менеджер з продажу надає первинну консультацію споживачам, дізнається про проблему та пропонує варіанти її рішення, орієнтує клієнта щодо матеріалів, цін, термінів виробництва Менеджер з продажів домовляється про дату замірів зі споживачем Інженер виїжджає на заміри, спілкується з клієнтом, пропонує реальні технічні рішення проблеми, враховує побажання клієнта щодо реалізації проекту Інженер розробляє ескіз системи вентиляції та надсилає споживачу, враховує корективи (якщо такі є) та надсилає оновлений ескіз споживачу та менеджеру з продажів
Купівля	Підписання договору та оплата	Якість комерційної пропозиції та ескізу Рахунок оплати	Менеджер з продажів розробляє комерційну пропозицію, надсилає її та розрахунковий рахунок споживачу Після внесення оплати менеджер передає ескіз на виробництво
Післяпродажне обслуговування	Зустріч з монтажниками	Взаємодія з монтажниками	Монтажна команда доставляє систему вентиляції споживачу, збирає та запускає
Оцінка та отримання гарантій	Перевірка справності системи та отримання гарантійного талону	Спілкування з менеджером з продажів Отримання гарантійного талону	Менеджер з продажу телефонує клієнту для дізнання чи його все влаштує та надсилає йому гарантійний талон

Джерело: розроблено авторами за результатами власного дослідження

Для остаточного вирішення першої задачі були проведені глибинні інтерв'ю серед споживачів. Було визначено пріоритетність точок контакту для клієнтів. Як результат – висока цінність особистої комунікації та технічної підтримки для клієнтів у процесі прийняття рішення щодо покупки.

Також була проведена оцінка якості реалізації цих точок контакту. Виїзд інженера на заміри та передпродажна консультація отримали найвищі оцінки з боку клієнтів, що свідчить про ефективність цих процесів у задоволенні потреб клієнтів. Дослідження показало, що споживачі часто шукають інформацію про компанію в Інтернеті та звертаються до неї з конкретною проблемою, очікуючи професійної консультації. Це підкреслює важливість наявності зручної та інформативної веб-присутності компанії.

Окрім того виявлено побоювання споживачів стосовно можливості неефективного рішення їхньої проблеми та високої вартості проекту, що підкреслює значення чіткої та прозорої комунікації щодо вартості та очікуваних результатів (табл. 1).

Отже, результати проведеного глибинного інтерв'ю продемонстрували ключові аспекти взаємодії з компанією для побудови карти шляху клієнта, які є критичними для задоволення потреб клієнтів у процесі купівлі системи вентиляції. За результатами дослідження пропонується

вдосконалити клієнтський відділ шляхом найму менеджера з продажу та розміщення прайс-листу та портфолію проектів на сайті компанії. Це допоможе полегшити роботу співробітників та підвищить рівень довіри споживачів, що в свою чергу призведе до економічно доцільних результатів для компанії.

Висновки. Сучасні умови диктують бізнесу необхідність зосередження на управлінні споживчим досвідом. Одним із ключових інструментів у цьому процесі є методика «Customer Journey Map». Серед усіх способів аналізу клієнтського досвіду саме картографування вважається найефективнішим та наочним підходом, що дозволяє відобразити поточний стан, визначити рівень задоволеності клієнтів та виявити проблемні зони. Завдяки цій методиці можна розробити дієві стратегії впливу на поведінку споживачів, спрямовані на підвищення їхньої лояльності, утримання постійних клієнтів та залучення нових.

Однак, метод має і певні вади. По-перше, він потребує значних часових та фінансових ресурсів для збору й аналізу даних. По-друге, результати картографування можуть бути суб'єктивними, якщо засновуються лише на обмежених джерелах інформації або неповних даних. Крім того, методика більше орієнтована на візуалізацію поточного стану, а не на прогнозування майбутніх змін, що може ускладнити довгострокове планування.

Список літератури:

1. Fundamental changes in marketing organization: The movement toward a customer-focused organizational structure. URL: <https://link.springer.com/article/10.1177/0092070300284001> (дата звернення: 18.10.2024).
2. Scale Your B2B Customer Obsession With A Go-To-Customer Strategy. URL: <https://influidive.com/resources/forrester-report-scale-b2b-customer-obsession-go-customer-strategy/> (дата звернення: 05.11.2024).
3. Levit T.(1960). Miopia em Marketing. Harvard Business Review. URL: <https://hbr.org/2004/07/marketing-myopia> (дата звернення: 05.11.2024).
4. Kotler Ph. (1977). From Sales Obsession to Marketing Effectiveness. Harvard Business Review. URL: <https://hbr.org/1977/11/from-sales-obsession-to-marketing-effectiveness> (дата звернення: 05.11.2024).
5. Understanding Customer Experience. Harvard Business Review. URL: https://www.academia.edu/download/35132402/FINAL_HBR_Understanding_Customer_Expencee.pdf (дата звернення: 05.11.2024).
6. Davis, S. M., & Dunn, M. Building the brand driven business: Operationalize your brand to drive profitable growth, 2002. 320 p.
7. Popli, S. and Rishi, B. (2021). Crafting Customer Experience Strategy, Emerald Publishing Limited, Leeds, pp. 21-45. ORCID: <https://orcid.org/10.1108/9781839097102>
8. Ludwig, T. et al/ (2017). Wang. User Narratives in Experience Design for a B2B Customer Journey Mapping. URL: <https://dl.gi.de/server/api/core/bitstreams/9326b7fd-0ac8-4be7-aa27-2328ee253112/content> (дата звернення: 19.11.2024).
9. Everything You Need to Know for Mapping the Customer Journey. URL: <https://easyinsights.ai/blog/everything-you-need-to-know-about-customer-journey-mapping/> (дата звернення: 19.11.2024).
10. Do you really understand how your business customers buy? URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/do-you-really-understand-how-your-business-customers-buy#/> (дата звернення: 20.11.2024).
11. How the Modern Buyer's Journey Fits into the Sales Cycle. URL: <https://www.richardson.com/en-gb/blog/sales-cycle-buying-journey/> (дата звернення: 19.11.2024).
12. The Ultimate Guide to Adapting Your Sales Process to Incorporate Remote Sales and Energise Your Team to Boost Results. URL: <https://blog.krauthammer.com/q1-20-the-ultimate-guide-to-adapting-your-sales-process-to-incorporate-remote-sales-and-energise-your-team-to-boost-results> (дата звернення: 19.11.2024).
13. What is an Inbound Marketing Sales Funnel? URL: <https://www.bristolstrategy.com/what-is-an-inbound-marketing-sales-funnel> (дата звернення: 19.11.2024).

References:

1. Fundamental changes in marketing organization: The movement toward a customer-focused organizational structure. URL: <https://link.springer.com/article/10.1177/0092070300284001> (accessed: 18.10.2024).
2. Scale Your B2B Customer Obsession With A Go-To-Customer Strategy. URL: <https://influidive.com/resources/forrester-report-scale-b2b-customer-obsession-go-customer-strategy/> (accessed: 05.11.2024).
3. Levit T.(1960). Miopia em Marketing. Harvard Business Review. URL: <https://hbr.org/2004/07/marketing-myopia> (accessed: 05.11.2024).

4. Kotler Ph. (1977). From Sales Obsession to Marketing Effectiveness. Harvard Business Review. URL: <https://hbr.org/1977/11/from-sales-obsession-to-marketing-effectiveness> (accessed: 05.11.2024).
5. Understanding Customer Experience. Harvard Business Review. URL: https://www.academia.edu/download/35132402/FINAL_HBR_Understanding_Customer_Experience.pdf (accessed: 05.11.2024).
6. Davis, S. M., & Dunn, M. Building the brand driven business: Operationalize your brand to drive profitable growth, 2002. 320 p.
7. Popli, S. and Rishi, B. (2021). Crafting Customer Experience Strategy, Emerald Publishing Limited, Leeds, pp. 21-45. ORCID: <https://orcid.org/10.1108/9781839097102>
8. Ludwig, T. et al/ (2017). Wang. User Narratives in Experience Design for a B2B Customer Journey Mapping. URL: <https://dl.gi.de/server/api/core/bitstreams/9326b7fd-0ac8-4be7-aa27-2328ee253112/content> (accessed: 19.11.2024).
9. Everything You Need to Know for Mapping the Customer Journey. URL: <https://easyinsights.ai/blog/everything-you-need-to-know-about-customer-journey-mapping/> (accessed: 19.11.2024).
10. Do you really understand how your business customers buy? URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/do-you-really-understand-how-your-business-customers-buy#> (accessed: 20.11.2024).
11. How the Modern Buyer's Journey Fits into the Sales Cycle. URL: <https://www.richardson.com/en-gb/blog/sales-cycle-buying-journey/> (accessed: 19.11.2024).
12. The Ultimate Guide to Adapting Your Sales Process to Incorporate Remote Sales and Energise Your Team to Boost Results. URL: <https://blog.krauthammer.com/q1-20-the-ultimate-guide-to-adapting-your-sales-process-to-incorporate-remote-sales-and-energise-your-team-to-boost-results> (accessed: 19.11.2024).
13. What is an Inbound Marketing Sales Funnel? URL: <https://www.bristolstrategy.com/what-is-an-inbound-marketing-sales-funnel> (accessed: 19.11.2024).

АНОТАЦІЇ

Пасічник В.О. Маркетингове управління виведенням споживчого товару на новий ринок. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота магістра зі спеціальності 073 «Менеджмент», освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій і адміністрування». Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, 2025.

Метою роботи є дослідження та вдосконалення маркетингового управління виведенням споживчого товару на новий ринок. Проаналізовано ринок шоколадних батончиків та визначено ключові тенденції і переваги конкурентів. Досліджено ефективність поточного маркетингового управління виведенням товару на новий ринок та розроблено рекомендації щодо вдосконалення маркетингової політики компанії.

Ключові слова: маркетингова стратегія, адаптація, сегментація, позиціонування, поведінка споживача, маркетинг-мікс, виведення товару.

SUMMARY

Pasichnyk V.O. Marketing management of consumer product launch in a New Market. – Manuscript.

Master's qualification work, specialty 073 «Management», educational and professional program «Management of Organizations and Administration». Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, 2025.

The objective of this thesis is to examine and enhance the marketing management of launching a consumer product in a new market. The study analyzes the chocolate bar market, identifies key trends, and evaluates the competitive advantages of market players. It also assesses the effectiveness of the current marketing approach to product launch and provides recommendations for improving the company's marketing strategy.

Keywords: marketing strategy, adaptation, segmentation, positioning, consumer behavior, marketing mix, product launch.