МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Кваліфікаційна робота бакалавра

на тему: «Бренд-менеджмент міжнародної кондитерської корпорації «ROSHEN»

Виконала : студентка 4 курсу, групи 6.0732-мб-1
спеціальності 073 менеджмент освітньої програми менеджмент міжнародного бізнесу
Голуб О.Д.
Керівник : доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,
кандидат фізико-математичних наук, доцент
Головань О. О.
Рецензент : завідувач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук з державного управління, професор
Бікулов Д. Т.

Запоріжжя – 2026

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма Менеджмент міжнародного бізнесу

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
Д.Т. Бікулов
«____» _____2026 року

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

Голуб Олександра Дмитрівна

Тема роботи «Бренд-менеджмент міжнародної кондитерської корпорації «ROSHEN» на міжнародних ринках»

керівник роботи: Головань О.О., доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат економічних наук доцент

затверджені наказом ЗНУ від 08.12.2025 року № 1774-с

2. Строк подання студентом роботи 01.06.2026 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТУ В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ.
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТУ КОРПОРАЦІЇ «ROSHEN».

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) 7 таблиць, 3 рисунки

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Головань О.О		
2	Головань О.О		

7. Дата видачі завдання 01.10.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	01.10.2025	
2.	Затвердження змісту роботи.	02.10.2025	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	03.10.25-13.11.25	
4.	Розробка чернетки І розділу кваліфікаційної роботи.	14.11.25-23.12.25	
5.	Написання І розділу кваліфікаційної роботи.	24.12.25-31.01.26	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	01.02.26-21.02.26	
7.	Розробка чернетки ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	22.02.26-20.03.26	
8.	Написання ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	21.03.26-29.04.26	
9.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.04.26-08.05.26	
10.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.05.2026	
11.	Проходження нормоконтролю.	08.06.26-10.06.26	
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	10.06.2026	
13.	Захист кваліфікаційної роботи.	червень 2026	

Студент _____ О.Д. Голуб
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ Головань О.О
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено
Нормоконтролер _____ Є.В.Маказан
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота бакалавра: 49 с., 3 рис., 7 табл., 28 джерел.

Об’єкт дослідження: теоретичні та практичні аспекти формування та управління брендом міжнародної кондитерської корпорації ROSHEN.

Предмет дослідження: сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів організації процесу бренд-менеджменту та управління бренд-портфелем корпорації ROSHEN на внутрішньому та зовнішніх ринках.

Мета дослідження: визначення сутності та особливостей бренд-менеджменту в умовах висококонкурентного кондитерського ринку, аналіз підходів до управління брендом корпорації ROSHEN, виявлення проблемних аспектів бренд-архітектури та розробка рекомендацій щодо удосконалення системи бренд-менеджменту підприємства.

Методи дослідження: теоретичне узагальнення та порівняння, системний аналіз, структурно-логічний підхід, методи аналізу та синтезу, а також елементи економічного та маркетингового аналізу.

У роботі встановлено, що бренд-менеджмент є ключовим елементом маркетингової діяльності підприємства, який забезпечує формування довгострокових конкурентних переваг, впізнаваності та лояльності споживачів. У сучасних умовах бренд виступає не лише як інструмент ідентифікації продукції, а й як стратегічний актив компанії, що визначає її позиції на ринку.

Проаналізовано особливості розвитку міжнародної кондитерської галузі, для якої характерні високий рівень конкуренції, активна експансія глобальних брендів, зростання ролі маркетингових комунікацій та цифрових каналів просування. Встановлено, що ефективність діяльності компаній у значній м залежить від здатності адаптувати бренд-стратегії до різних ринкових умов.

У роботі визначено, що корпорація ROSHEN використовує модель umbrella-бренду, яка забезпечує єдину корпоративну ідентичність та високу впізнаваність продукції. Водночас виявлено, що така модель має певні обмеження, пов’язані з високою залежністю від одного бренду та недостатньою диференціацією продуктового портфеля.

На основі проведеного аналізу узагальнено основні напрями удосконалення бренд-менеджменту корпорації, зокрема: розвиток бренд-архітектури шляхом посилення ролі продуктових лінійок або суббрендів, розширення цифрових маркетингових інструментів, поглиблення міжнародної адаптації бренду, посилення позиціонування у преміальному сегменті ринку.

БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТ, БРЕНД-АРХІТЕКТУРА, МІЖНАРОДНИЙ БРЕНД, КОНДИТЕРСЬКА КОРПОРАЦІЯ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ.

ABSTRACT

Bachelor's Thesis: 49 p., 3 fig., 7 tab., 28 sources.

Object of the research: theoretical and practical aspects of brand formation and management of the international confectionery corporation ROSHEN.

The subject of the research: a set of theoretical, methodological, and practical aspects of organizing the process of brand management and brand portfolio management of the ROSHEN corporation in domestic and international markets.

Purpose of research: to define the essence and features of brand management in a highly competitive confectionery market, to analyze approaches to managing the ROSHEN brand, to identify problematic aspects of brand architecture, and to develop recommendations for improving the company's brand management system.

The research methods: theoretical generalization and comparison, system analysis, structural-logical approach, methods of analysis and synthesis, as well as elements of economic and marketing analysis.

The study found that brand management is a key element of a company's marketing activity, ensuring the formation of long-term competitive advantages, brand recognition, and consumer loyalty. In modern conditions, a brand acts not only as a tool for product identification but also as a strategic asset that determines the company's market position.

The research analyzes the characteristics of the international confectionery industry, which is marked by high competition, active expansion of global brands, and the growing role of marketing communications and digital promotion channels. It has been established that the effectiveness of companies largely depends on their ability to adapt brand strategies to different market conditions.

The study determined that ROSHEN uses an umbrella-brand model, which ensures a unified corporate identity and high product recognition. However, this mod l also has certain limitations related to high dependence on a single brand a insufficient differentiation of the product portfolio.

Based on the conducted analysis, the main directions for improving the company's brand management were summarized, including: development of brand architecture by strengthening product lines or sub-brands, expansion of digital marketing tools, deeper international brand adaptation, strengthening positioning in the premium market segment.

BRAND MANAGEMENT, BRAND ARCHITECTURE, INTERNATIONAL BRAND, CONFECTIONERY CORPORATION, COMPETITIVENESS.

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА 1
РЕФЕРАТ 3
ABSTRACT 4
ВСТУП 7
РОЗДІЛ 1 9
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТУ В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ 9
1.1. Сутність і значення бренд-менеджменту в сучасних умовах глобалізації 9
1.2. Основні концепції та моделі бренд-менеджменту міжнародних компаній 16
1.3. Особливості формування та розвитку брендів на міжнародних ринках 21
РОЗДІЛ 2 24
АНАЛІЗ БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТУ КОРПОРАЦІЇ «ROSHEN» 26
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності міжнародної кондитерської корпорації «ROSHEN» 26
2.2. Управління портфелем брендів корпорації «ROSHEN» на внутрішньому і зовнішніх ринках 32
2.3. Напрями удосконалення бренд-менеджменту корпорації «ROSHEN» 39
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ 42
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ 43

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

ISO – Міжнародна організація зі стандартизації

ПРАТ – Приватне акціонерне товариство

ТОВ – Товариство з обмеженою відповідальністю

США – Сполучені Штати Америки

pH 5.5 – показник кислотно-лужного балансу

ВСТУП

У сучасних умовах глобалізації та посилення конкуренції на світових ринках особливого значення набуває ефективний бренд-менеджмент як ключовий інструмент забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Для міжнародних компаній бренд виступає не лише засобом ідентифікації продукції, але й важливим стратегічним активом, що формує довіру споживачів, сприяє розширенню ринків збуту та підвищує лояльність клієнтів.

Актуальність теми дослідження полягає в тому, що в умовах динамічних змін ринкового середовища, зростання ролі маркетингових комунікацій та цифровізації бізнесу, ефективне управління брендом стає визначальним фактором успіху міжнародних корпорацій. Особливо це стосується кондитерської галузі, яка характеризується високим рівнем конкуренції, широким асортиментом продукції та значною залежністю від споживчих вподобань.

ROSHEN Confectionery Corporation є одним із найбільших виробників кондитерських виробів у світі та входить до топ-30 світових компаній галузі, реалізуючи продукцію у десятках країн світу та виробляючи сотні найменувань продукції . Це обумовлює необхідність глибокого аналізу її бренд-стратегії як прикладу ефективного управління брендом на міжнародному рівні.

Об’єктом дослідження є процес бренд-менеджменту міжнародної кондитерської корпорації.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти формування, розвитку та управління брендом міжнародної кондитерської корпорації ROSHEN Confectionery Corporation.

Метою кваліфікаційної бакалаврської роботи є дослідження особливостей бренд-менеджменту міжнародної кондитерської корпорації та розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності управління брендом.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- розглянути сутність та теоретичні основи бренд-менеджменту;
- дослідити сучасні підходи до формування бренду в міжнародному бізнесі;
- проаналізувати діяльність та бренд-стратегію ROSHEN Confectionery Corporation;
- оцінити ефективність управління брендом компанії на міжнародних ринках;
- визначити проблеми та перспективи розвитку бренду;
- розробити рекомендації щодо вдосконалення бренд-менеджменту корпорації.

Методи дослідження. У процесі виконання роботи використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема: методи аналізу та синтезу – для узагальнення теоретичних положень; системний підхід – для комплексного дослідження бренд-менеджменту; порівняльний аналіз – для оцінки позицій компанії на ринку; статистичні методи – для обробки даних; графічні методи – для наочного представлення результатів.

Інформаційною базою дослідження є наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених з питань бренд-менеджменту, офіційні матеріали та звітність ROSHEN Confectionery Corporation, аналітичні огляди, статистичні дані, а також інформація з відкритих джерел мережі Інтернет.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна дипломна робота складається зі вступу, двох розділів, висновку, списку використаних джерел. Загальний обсяг дипломної роботи 49 стор., на яких наведено 3 схеми та 7 таблиць. Список використаних джерел налічує 28 найменувань.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТУ В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ

1.1. Сутність і значення бренд-менеджменту в сучасних умовах глобалізації

В умовах сучасного ринкового середовища зростає значення засобів індивідуалізації товарів і послуг. Загострення конкуренції та необхідність не лише залучення нових споживачів, а й утримання наявної клієнтської бази сприяли активному розвитку брендів, торговельних марок і товарних знаків. Ці елементи виконують функцію ідентифікації продукції та сприяють формуванню стійких асоціацій у свідомості споживачів, підвищуючи рівень її впізнаваності на ринку [1].

Поняття «бренд» не обмежується лише назвою компанії або її логотипом. Воно охоплює широкий комплекс характеристик, серед яких цінності підприємства, його місія, корпоративний стиль, репутація та уявлення споживачів про компанію. Бренд формує сукупність емоційних вражень, асоціацій і переконань, які виникають у споживачів у процесі взаємодії з продукцією, послугами або діяльністю компанії загалом [2].

Термін «бренд» часто ототожнюють із поняттями «торгова марка» та «товарний знак», оскільки всі вони пов'язані з ідентифікацією товарів і послуг на ринку. Проте детальний аналіз їх змісту свідчить про наявність суттєвих відмінностей між цими категоріями. Незважаючи на певну схожість, кожне з понять має власне функціональне призначення та сферу застосування.

Товарний знак, який у законодавстві України визначається як знак для товарів і послуг, є насамперед правовою категорією. Його використання регулюється відповідними нормативно-правовими актами та пов'язане із захистом прав власника. Товарний знак являє собою спеціальне позначення, що дає можливість вирізняти товари або послуги одного виробника серед продукції

конкурентів і набуває правової охорони після проходження процедури державної реєстрації.

Торгова марка є одним із ключових маркетингових інструментів, що використовується для виокремлення товару або послуги серед конкурентних пропозицій. Вона охоплює сукупність елементів фірмового стилю, які забезпечують впізнаваність продукції на ринку. До таких елементів належать товарний знак, корпоративні кольори, шрифтове оформлення, фірмові символи, рекламні слогани, персонажі та інші засоби візуальної й змістовної ідентифікації. Саме поєднання цих складових формує цілісний образ товару та сприяє його запам'ятовуванню споживачами [3].

У сучасній теорії та практиці брендингу застосовуються різні підходи до систематизації брендів. Найчастіше їх поділяють залежно від об'єкта просування, масштабу поширення та функціонального призначення. Така класифікація дозволяє більш повно визначити місце бренду в ринковому середовищі та оцінити його вплив на цільову аудиторію.

За об'єктом позиціонування розрізняють бренди товарів, які асоціюються з конкретною продукцією, бренди послуг, що характеризують діяльність сервісних компаній, а також персональні бренди, основу яких становить ім'я та репутація відомої особи. Окрему категорію формують бренди організацій, включаючи міжнародні, громадські та освітні установи. Крім того, поширеними є бренди подій, які створюються навколо значущих культурних або спортивних заходів, та географічні бренди, що відображають унікальність окремих міст, регіонів або країн і формують їх позитивний імідж.

Залежно від масштабу ринкової присутності бренди поділяють на глобальні, національні, регіональні та локальні. Глобальні бренди представлені на багатьох міжнародних ринках і мають високий рівень впізнаваності серед споживачів у різних країнах світу. Національні бренди орієнтуються переважно на внутрішній ринок окремої держави та займають провідні позиції в межах конкретної країни. Регіональні й локальні бренди функціонують на обмежених

територіях, задовольняючи потреби споживачів певного регіону або населеного пункту.

За характером ринкової діяльності виділяють споживчі бренди, які спрямовані на кінцевого покупця, промислові бренди, що працюють у сфері взаємодії між підприємствами (B2B), а також технологічні бренди, діяльність яких пов'язана з інноваційними розробками, цифровими технологіями та інформаційними системами [1].

У сучасних умовах бренд розглядається не лише як засіб ідентифікації товарів і послуг, а й як один із найцінніших нематеріальних активів компанії. Сильний бренд сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства, формуванню позитивної репутації та зміцненню ринкових позицій. Для споживачів бренд виконує роль орієнтира під час вибору продукції, допомагає швидше приймати рішення про купівлю, знижує рівень невизначеності та формує довіру до виробника. Крім того, він може виступати інструментом самовираження та відображення певних життєвих цінностей споживача. [3].

Для підприємства бренд є важливим засобом формування стійкої прихильності клієнтів і створення довгострокових конкурентних переваг. Саме тому процес розроблення, підтримки та розвитку бренду посідає важливе місце в системі сучасного управління підприємством.

Поява концепції бренд-менеджменту пов'язана з діяльністю провідних американських компаній у першій половині XX століття. Одними з перших системний підхід до управління брендами почали застосовувати компанії Procter & Gamble та General Foods. У 1931 році було закладено основи моделі бренд-менеджменту, яка передбачала створення окремих торгових марок та управління ними як самостійними ринковими активами з метою формування довгострокової прихильності споживачів [4].

Саме цей період вважається початком активного розвитку теорії та практики бренд-менеджменту. Надалі дослідження у сфері управління брендами набули широкого поширення в усьому світі, а бренд-менеджмент перетворився на один із ключових напрямів маркетингової діяльності. Досвід провідних

світових компаній свідчить, що ефективне управління брендом є важливою передумовою зміцнення ринкових позицій, підвищення лояльності споживачів та забезпечення сталого розвитку підприємства.

Таблиця 1.1 – Підходи до трактування сутності бренд-менеджменту в науковій літературі

Дослідник	Науковий підхід до бренд-менеджменту
Девід Аакер	Розглядає бренд як стратегічний актив підприємства, а бренд-менеджмент – як систему створення, підтримки та розвитку цінності бренду (brand equity), що забезпечує довгострокові конкурентні переваги компанії.
Кевин Лейн Келлер	Визначає бренд-менеджмент як процес формування знань і асоціацій про бренд у свідомості споживачів з метою підвищення його цінності та зміцнення ринкових позицій.
Жан Ноэль Капферер	Пов’язує бренд-менеджмент із формуванням цілісної ідентичності бренду. Вважає, що успішний бренд повинен поєднувати функціональні характеристики продукції з емоційними та культурними цінностями.
Лесли де Чернатони	Розглядає бренд як комплекс матеріальних і нематеріальних складових, які формують сприйняття компанії споживачами. Бренд-менеджмент спрямований на забезпечення узгодженості цих складових.
Крістоф Бурман	Наголошує на ідентифікаційній природі бренду та розглядає бренд-менеджмент як процес управління брендом як з позиції компанії, так і з позиції його сприйняття споживачами.

Продовження таблиця 1.1

Дональд Леман	Підкреслює значення бренду як одного з найцінніших нематеріальних активів підприємства та акцентує увагу на необхідності інтеграції бренд-стратегії в систему управління компанією.
Еріх Іоахімсталер	Досліджує питання бренд-портфеля та бренд-архітектури, вважаючи ефективне структурування брендів важливим чинником підвищення ринкової ефективності компанії.

Джерело [3]

Головною метою бренд-менеджменту є забезпечення зростання та підвищення вартості ключового нематеріального активу підприємства — капіталу бренду, який відображає його ринкову цінність. У цьому контексті імідж торгової марки, якість взаємодії зі споживачами, розширення кола лояльних клієнтів та рівень їхньої прихильності розглядаються як інструменти, що сприяють збільшенню брендової вартості [4].

Сучасний підхід до бренд-менеджменту базується на таких положеннях:

1. Стратегічна спрямованість бренд-менеджменту – бренд виступає як важливий нематеріальний актив організації, що має довгострокове стратегічне значення. Його капітал використовується для формування стійких конкурентних переваг і забезпечення стабільного розвитку компанії. Брендова стратегія формується у взаємозв’язку з бізнес-стратегією підприємства, його цілями та корпоративною культурою.

2. Глобальний характер управління брендом – умови сучасної конкуренції зумовлюють вихід бренд-менеджменту на міжнародний рівень. Основним завданням стає забезпечення присутності бренду на різних ринках світу та його адаптація до особливостей глобального середовища.

3. Розширене використання бренду – на відміну від традиційного підходу,

де один бренд був пов’язаний переважно з одним продуктом або ринком, сучасна концепція передбачає його використання в межах різних товарних категорій і сегментів. Це вимагає поєднання гнучкості розвитку бренду з підтриманням його цілісності та узгодженості.

4. Формування ідентичності бренду – стратегія бренду орієнтується не лише на фінансові результати в короткостроковій перспективі, а й на створення чіткої та стабільної ідентичності. Вона базується на глибокому розумінні поведінки споживачів, конкурентного середовища та загальної стратегії розвитку компанії.

У результаті саме споживачі формують реальну цінність бренду, тому бренд-стратегія повинна ґрунтуватися на ефективній сегментації ринку та розумінні мотивації цільової аудиторії. Ідентичність бренду має відповідати загальному стратегічному напрямку розвитку компанії [3].

Сучасні умови економічного розвитку зумовлюють необхідність розгляду бренду як одного з ключових нематеріальних активів підприємства, що забезпечує його довгострокову стійкість і життєздатність в умовах мінливого зовнішнього середовища. У контексті ринкової економіки дедалі більшого значення набуває залучення до господарського обороту нематеріальних ресурсів, які мають вартісну оцінку та здатні сприяти інтенсивному економічному зростанню.

У сучасному глобалізованому торговельному просторі бренд виступає важливим економічним інструментом, що посилює конкурентні позиції підприємств і підвищує ефективність їхньої діяльності. У зв’язку з цим його доцільно розглядати як стратегічний елемент управління бізнесом.

Таким чином, розвиток бренду слід трактувати як одну зі стратегічних функцій підприємства, реалізація якої в умовах глобалізації безпосередньо пов’язана з його загальним стратегічним розвитком.

Для кращого розуміння сутності бренду в умовах ринкової економіки доцільно виокремити його основні функції:

– інформаційно-захисна функція – бренд дозволяє споживачеві чітко ідентифікувати цінності підприємства, отримати уявлення про унікальні характеристики товару та його матеріальні й нематеріальні переваги, що сприяє ефективному позиціонуванню продукції на ринку;

– престижна функція – відображає імідж виробника, формує статус товару та слугує своєрідною гарантією його якості, забезпечуючи споживачам як матеріальне, так і емоційне задоволення;

– економічна функція – полягає у формуванні додаткової вартості підприємства та його ринкової капіталізації, а також у включенні частки брендової цінності в ціну продукції. Сильний бренд також сприяє залученню інвестицій у маркетингову діяльність, ефективність яких проявляється у зростанні попиту та досягненні ефекту масштабу;

– бар'єрна функція – забезпечує захист від копіювання та імітації, зміцнює позиції підприємства відносно товарів-замінників, ускладнює вихід конкурентів на ринок, а також формує передумови для повторних покупок і розвитку довгострокової лояльності споживачів. Наявність стабільної аудиторії лояльних клієнтів є важливою умовою стійкого стратегічного розвитку компанії [4].

Бренд у сучасному розумінні виступає не лише засобом ідентифікації товару або послуги, а й важливим нематеріальним активом підприємства, що формує споживчу довіру, лояльність та емоційний зв'язок із цільовою аудиторією. Відповідно, бренд-менеджмент охоплює комплекс управлінських рішень і заходів, спрямованих на створення, розвиток та підтримку цінності бренду в довгостроковій перспективі.

В умовах міжнародного бізнесу роль бренд-менеджменту посилюється через необхідність адаптації бренду до різних культурних, економічних та соціальних середовищ. Глобалізаційні процеси одночасно створюють

можливості для розширення присутності компаній на міжнародних ринках і формують додаткові виклики, пов’язані зі збереженням єдиної ідентичності бренду та забезпеченням його конкурентоспроможності.

1.2. Основні концепції та моделі бренд-менеджменту міжнародних компаній

У процесі розвитку рекламної індустрії сформувалися три основні концептуальні підходи до бренд-менеджменту: раціональний, емоційний та соціальний.

Раціональна школа бренд-менеджменту виникла у 1950-х роках, що було зумовлено зростанням споживчої активності у післявоєнний період. Даний підхід охоплює тривалий етап розвитку комунікаційних технологій і представлений кількома науковими напрямами.

Одним із ключових представників раціональної концепції є Девід Оґілві, який пов’язував ефективність рекламних комунікацій із особливостями сприйняття інформації споживачами. На його думку, такі слова, як «новий», «економний», «доступний», мають високу переконливу силу, оскільки безпосередньо апелюють до потреб аудиторії, тому їх доцільно активно використовувати в рекламних повідомленнях, зокрема у форматі демонстраційних підходів.

Емоційна концепція бренд-менеджменту сформувалася наприкінці 1950-х років. Цей період характеризувався залученням фахівців із психології до рекламної діяльності, розвитком якісних методів дослідження та активним використанням фокус-груп. Нові підходи дали змогу глибше досліджувати підсвідомі механізми сприйняття та виявляти емоційні зв’язки між споживачами і брендами. Застосування символів і знакових образів, часто багатозначних, сприяло розвитку символічного напряму в рекламі, який згодом трансформувався в окремий стильовий напрям — сюрреалізм [4].

У 1970-х роках у межах бренд-менеджменту сформувався новий напрям, пов’язаний із розвитком концепції позиціонування в рекламі. Його основоположниками вважаються Джек Траут і Ел Райс. Ідея позиціонування ґрунтується на закріпленні за брендом певного місця у свідомості споживача та формуванні його як пріоритетного в межах відповідної товарної категорії [6].

З позиції психології споживчої поведінки, людина схильна краще сприймати ту інформацію, яка узгоджується з її попереднім досвідом. В умовах значного інформаційного навантаження мозок автоматично відсіює надлишкові дані, залишаючи лише релевантні повідомлення. У зв’язку з цим бренд, який першим сформував чітку позицію у свідомості споживача, має значні переваги, оскільки його заміна аналогічним продуктом є вкрай складною.

Соціальна концепція бренд-менеджменту почала формуватися на початку 1990-х років і акцентувала увагу на соціально орієнтованих аспектах діяльності підприємств. Підхід корпоративної самореалізації поступово зазнав критики з боку суспільства, натомість утвердилася соціально-етична парадигма маркетингу. У її межах компанії почали приділяти більше уваги власній соціально-економічній та громадянській відповідальності, зокрема мінімізації негативного впливу виробництва на суспільство та довкілля. У нових умовах розвитку соціальних відносин підприємства дедалі частіше інтегрували суспільно значущі проблеми у свою бізнес-діяльність, використовуючи їх як основу для формування позиціонування брендів [5].

Методологічну основу функціонального бренд-менеджменту в межах сучасного концептуального підходу становлять такі основні підходи:

Системний підхід – передбачає розгляд процесів бренд-менеджменту як цілісної системи, що складається з взаємопов’язаних елементів, об’єднаних спільною метою та спрямованих на досягнення визначених результатів.

Комплексний підхід – ґрунтується на поєднанні організаційних, економічних, соціальних, правових і психологічних аспектів управлінської діяльності, що забезпечує всебічний характер прийняття рішень у сфері бренд-менеджменту.

Прикладний підхід – передбачає адаптацію управлінських дій керівника та бренд-менеджера відповідно до поточного стану внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, що забезпечує гнучкість і своєчасність управлінських рішень.

Механізм бренд-менеджменту ґрунтується на формуванні складної системи комунікаційних зв'язків, які орієнтовані не лише на ринкову взаємодію та отримання прибутку, а й на забезпечення зворотного зв'язку. Такий зворотний зв'язок використовується для ухвалення ефективних управлінських рішень у сферах виробничої діяльності, фінансового та маркетингового планування, правового захисту бренду, а також визначення стратегічних напрямів розвитку організації [5].

У країнах із розвиненою економікою сформувалися дві основні моделі бренд-менеджменту, які залишаються актуальними й сьогодні, — англо-американська (західна) та японська (східна). Переважання цих моделей і певні відмінності між ними відображають специфіку двох підходів до макроекономічного розвитку та управління — американського та японського.

Англо-американська модель брендингу переважно використовується (із певними адаптаціями) у країнах Північної Америки та Західної Європи, тоді як японська модель більш характерна для країн Південно-Східної Азії [1].

Західна модель бренд-менеджменту найчастіше характеризується домінуванням концепції незалежних брендів (free standing brands) або архітектури «House of Brands». Під архітектурою бренду слід розуміти ієрархію брендів підприємства, яка відображає його маркетингову стратегію, а також узгодженість і вербально-візуальну впорядкованість усіх компонентів бренду. Таким чином, концепція автономних брендів передбачає створення окремих брендів або ліній брендів різного призначення та в різних сферах, які позиціонуються не лише незалежно один від одного, але й окремо від материнської компанії, до якої вони належать. Західна модель побудови брендингу представлена на рис. 1.1:

З позицій західної моделі бренд розглядається як самостійна «бойова одиниця», що має власні позитивні характеристики та сформовану споживчу базу. У зв'язку з цим рекламна кампанія може ґрунтуватися на експлуатації однієї теми протягом тривалого часу. Деякі компанії називають брендами окремі товарні лінійки. Так, компанія Johnson & Johnson Health Care Products реалізує лінію дитячих гігієнічних засобів під брендом Johnson's Baby, а продукцію для догляду за волоссям і шкірою дорослих – під брендом pH 5.5. У ряді випадків така практика використовується для розмежування подібних товарів у різних цінових сегментах [1].

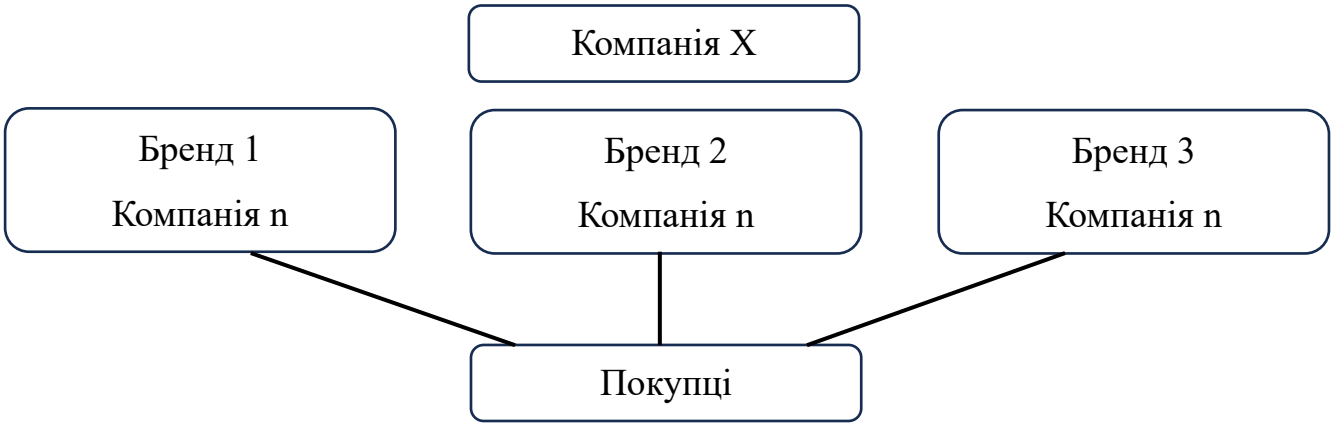


Рисунок 1.1 – Західна модель побудови брендингу

Японська (східна) модель бренд-менеджменту ґрунтується насамперед на концепції Branded House («брендованого дому») або системі суббрендів. Такий тип архітектури бренду передбачає наявність материнського бренду, який поширюється на інші продукти шляхом використання його назви. Формування такої системи бренд-менеджменту в Японії було зумовлене історичними умовами, оскільки після періоду активного розвитку японського ринку у 1950–1960-х роках споживачі почали приділяти підвищену увагу якості продукції, яку могли гарантувати лише великі виробничі компанії, що інвестували у наукові розробки. Саме тому західна система брендів, за якої споживач часто взагалі не знає, яка компанія є виробником товару, виявилася неприйнятною для Японії, адже для більшості японців якість безпосередньо асоціювалася з масштабами

компанії. У результаті японські компанії та рекламні агентства відмовилися від створення автономних брендів і запровадили власну систему суббрендів, що представлена на рис. 1.2:

У Японії бренди мають значно менше значення, ніж сама назва компанії, тому японські підприємці дуже часто розміщують корпоративний логотип у телевізійній рекламі та друкованих оголошеннях. Основною цінністю для них є високий корпоративний імідж, а не імідж окремих брендів.

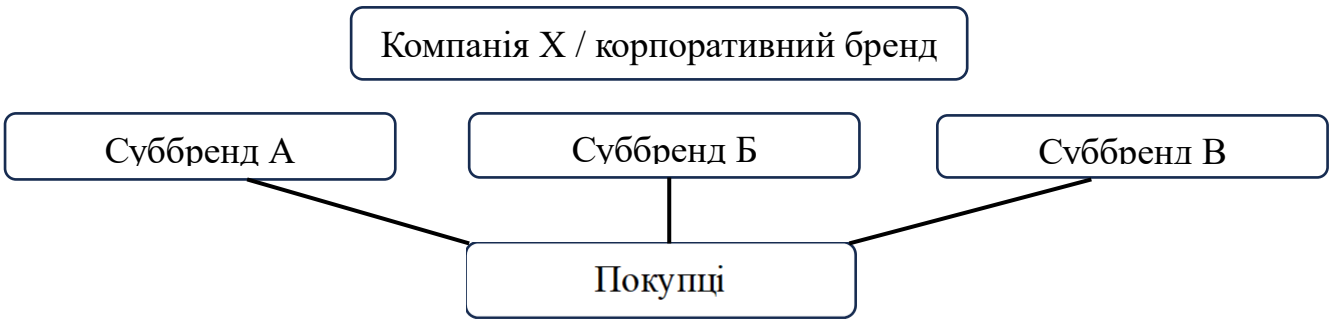


Рисунок 1.2 – Японська (східна) модель побудови брендингу

Оскільки корпоративний бренд гарантує якість, запуск суббренду не потребує значних витрат. Як тільки продукт, а разом із ним і суббренд, «старіє» або починає програвати конкурентам, його замінюють новим. Водночас основним джерелом доходу японських компаній залишається імідж корпорації в цілому, що дає змогу досить швидко запускати нові суббренди.

Слід зазначити, що в сучасних умовах глобалізації практично всіх торговельних процесів і економік обидві моделі вже не зберігаються у «застиглому» вигляді. Вони неминуче взаємодіють між собою, а риси кожної з них поступово переходять одна в одну. Яскравим прикладом проникнення західної моделі брендингу в японську систему цінностей та управління є впровадження системи автономних брендів потужними японськими компаніями KAO (за аналогією з Procter & Gamble) та Shiseido. Навіть автомобільний концерн Toyota позиціонує бренди автомобілів Toyota та Lexus окремо. Водночас

японська модель також впливає на західні країни. Так, компанії Philips або Rowenta проводять рекламні кампанії своїх брендів під гаслами з використанням корпоративного бренду – «Philips – змінюймо життя на краще» або «Rowenta – радість у вашому домі» [6].

Якщо порівнювати зарубіжні компанії з українськими, слід зазначити, що в Україні використовуються обидві моделі бренд-менеджменту, тобто формується типовий змішаний тип брендингу. Успішним прикладом застосування японської моделі є ТОВ «Нова Пошта», яке під материнським брендом запустило такі суббренди, як «Nova Pay» та «Nova Post». Прикладом застосування американської моделі брендингу є група компаній Fozzy Group, представлена окремими брендами Premiya, Premiya Select, «Повна Чаша», «Зелена Країна», Protex [5].

Однією з причин успіху та стійкості західних брендів є чітко сформульована місія, яку поділяє більшість клієнтів компанії. Вона допомагає сформувати переконливий аргумент, що відображає вимоги ринку, демонструє новизну бренду, наявність особливих властивостей, які задовольняють незадоволені потреби, і водночас відповідають очікуванням споживачів. Така ситуація свідчить про наявність у бренду унікальної торговельної пропозиції.

В умовах сучасної глобалізації ці моделі все частіше взаємодіють між собою, формуючи змішані підходи до управління брендами. Це дозволяє міжнародним компаніям адаптувати брендові стратегії до особливостей різних ринків, поєднуючи переваги обох моделей та підвищуючи ефективність бренд-менеджменту в глобальному бізнес-середовищі. Більшість компаній прагнуть упроваджувати екологічні технології з метою позиціонування себе як соціально відповідальних та екологічно орієнтованих суб’єктів господарювання.

1.3. Особливості формування та розвитку брендів на міжнародних ринках

Значення бренду в сучасному бізнес-середовищі та умовах загостреної конкуренції зумовлює необхідність для підприємств приділяти особливу увагу

систематизації підходів до бренд-менеджменту та формуванню ефективних стратегій його розвитку. Дослідники відзначають поступову трансформацію класичної концепції брендингу, яка зазнає змін під впливом зовнішніх викликів. Це проявляється у переосмисленні моделей управління брендом, удосконаленні інструментів і методів управління та посиленні стратегічної спрямованості брендових процесів. Провідні компанії на світових ринках накопичили значний досвід у формуванні позитивного іміджу та розвитку сильних брендів, використовуючи сучасні інструменти брендингу. Це дозволяє їм ефективно позиціонувати продукцію на перспективних ринках та формувати довгострокові конкурентні переваги [2].

У сучасному міжнародному економічному середовищі брендинг розглядається як один із ключових інструментів просування продукції. Світова практика підтверджує, що розвиток брендів є стратегічним напрямом діяльності підприємств, які інвестують значні ресурси у цю сферу. Процес розвитку брендингу має системний характер і враховує постійні зміни та інновації на глобальних ринках. Це, у свою чергу, сприяє підвищенню конкурентоспроможності продукції, її впізнаваності, формуванню довіри споживачів і стимулюванню їхнього вибору на користь певного бренду. Крім того, сильний бренд позитивно впливає на імідж компанії, підвищує її прибутковість і ринкову вартість [7].

Зазначається, що значна увага в сучасному бренд-менеджменті приділяється розвитку технологій брендингу як сукупності спеціалізованих методів, інструментів і підходів до створення та просування брендів. Однією з таких концепцій є підхід «Сутність бренду», розроблений британською компанією The Decision Shop, який активно використовується провідними маркетинговими та рекламними агентствами.

Аналіз основних тенденцій розвитку провідних світових брендів свідчить, що в сучасних умовах особливого значення набувають їх вартісні характеристики. На практиці це реалізується через оцінювання ринкової вартості бренду та визначення його капіталу.

Узагальнення досвіду розвитку успішних міжнародних брендів дозволяє зробити висновок, що їх становлення, як правило, починалося з формування сильного локального або національного бренду. Це дало змогу компаніям накопичити необхідний досвід, врахувати власні помилки та ризики і надалі забезпечити успішний вихід на міжнародні ринки та ефективну діяльність у глобальному середовищі [8].

Слід зазначити, що у світовій практиці компанії, які прагнуть сформувати сильний бренд, постійно вдосконалюють свою продукцію, впроваджують інноваційні технології та сучасні підходи до ведення бізнесу, розширюють асортимент і адаптують товари до потреб ринку. Для досягнення цих цілей використовуються різні підходи до розвитку бренду, серед яких можна виокремити такі:

– материнський бренд із розширенням на нові ринки – передбачає використання вже відомого базового бренду для виведення нових продуктів. Це дає змогу одночасно розширювати асортимент і збільшувати ринкову частку за рахунок залучення нових споживачів;

– зонтичний бренд – компанія з усталеним брендом розширює його використання на додаткові товари в межах тієї ж категорії або суміжних сегментів, що сприяє зміцненню довіри споживачів (наприклад, бренд Ariel, який, почавши з пральних порошків, згодом розширив лінійку засобів для прання та догляду);

– лінійне розширення бренду – передбачає просування продуктів із незначними відмінностями від основного товару під тим самим брендом, що дозволяє утримувати позиції на ринку та розширювати асортимент (прикладом може слугувати Coca-Cola з її варіаціями напоїв);

– створення окремих брендів для різних продуктів, що забезпечує диверсифікацію бізнесу та дозволяє ефективніше охоплювати різні сегменти ринку.

Узагальнюючи світовий досвід управління брендами, варто наголосити, що цей процес має складну багатокомпонентну структуру. Він включає створення бренду, його подальшу підтримку, захист і розвиток, а також потребує системного підходу на всіх стадіях життєвого циклу.

Практика провідних компаній демонструє, що підприємства нерідко змушені реалізовувати комплекс заходів для подолання негативного сприйняття своєї продукції як на внутрішніх, так і на зовнішніх ринках, особливо коли споживачі асоціюють товар із країною його походження. Це питання є особливо актуальним для маловідомих або тих брендів, що перебувають на етапі становлення. У міру зростання впізнаваності бренду зменшується відчуття ризику у споживачів, а також посилюється довіра до того, що бренд гарантує стабільну якість незалежно від країни виробництва. Це підтверджує думку дослідників про те, що компанії з відомими брендами перебувають у більш вигідному становищі, оскільки мають можливість розширювати ринки збуту та використовувати переваги виробництва в країнах із нижчими витратами [7].

Зазвичай бренди зосереджуються в межах певних бізнес-категорій, що, на відміну від надмірного розширення в різні сфери, сприяє зміцненню їх позицій у свідомості споживачів і формуванню асоціацій із високою якістю. Дослідники також зазначають, що транснаціональні корпорації володіють перевагами у ціноутворенні, збуті та інших ключових аспектах, що дозволяє їм утримувати ринкові позиції та ускладнювати вихід нових конкурентів. Водночас малі компанії можуть ефективно конкурувати, зосереджуючись на вузьких нішах, визначених на основі маркетингових досліджень, і пропонуючи продукти, що мають високу цінність для конкретних груп споживачів [9].

Слід зазначити, що провідні глобальні компанії в сучасних умовах дедалі частіше функціонують як багатобрендові структури, використовуючи переваги взаємного посилення та доповнення брендів. У такому випадку застосовується пакетний підхід до управління, коли підприємство одночасно керує не одним брендом, а їхнім портфелем, елементи якого орієнтовані на різні ринкові сегменти.

Водночас ключове значення має формування чіткої бренд-стратегії, яка визначає цілі розвитку бренду, основні шляхи їх досягнення, інструменти реалізації та план довгострокових заходів, спрямованих на підвищення рівня довіри споживачів. У науковій літературі цифровий брендинг розглядається як сучасний підхід до управління брендом, що поєднує інструменти інтернет-брендингу та цифрового маркетингу. Він охоплює широкий спектр цифрових платформ, онлайн-комунікацій, а також використання різних цифрових каналів і медіаконтенту [8].

Практика провідних світових компаній підтверджує, що впровадження цифрових технологій у брендинг (зокрема віртуальної реальності, автоматизованих інформаційних систем, удосконалених пошукових механізмів і технологій захисту даних) сприяє прямій взаємодії зі споживачами без посередників. Це дає змогу краще враховувати потреби та вподобання цільової аудиторії, інтегрувати ціннісні характеристики бренду в комунікаційні кампанії та оперативно надавати корисну інформацію через соціальні медіа. Візуалізація цифрових брендів здійснюється за допомогою фото- та відеоконтенту, рекламних роликів, інфографіки та інших мультимедійних інструментів. Разом із тим, цифрова трансформація брендингу потребує від підприємств відповідного перегляду та адаптації стратегічних підходів.

Таким чином, на сучасних світових ринках сформувалися стійкі тенденції розвитку брендингу, що базуються на різноманітних підходах до управління брендами. У світовій практиці компанії, орієнтовані на створення сильного бренду, постійно оновлюють продукцію, впроваджують інновації, використовують сучасні технології ведення бізнесу, розширюють асортимент і вдосконалюють свої продукти, застосовуючи при цьому різні стратегії розвитку брендів.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТУ КОРПОРАЦІЇ «ROSHEN»

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності міжнародної кондитерської корпорації «ROSHEN»

Аналізованим підприємством є кондитерська корпорація «ROSHEN», яка виступає одним із провідних українських виробників харчової продукції. Компанія займає вагому позицію на ринку кондитерських виробів України та має значну частку у цьому сегменті.

Історія підприємства бере початок у 1996 році, коли воно було засноване під назвою «Королівський кондитер». У 2002 році компанія отримала сучасну назву «ROSHEN». Сьогодні корпорація виробляє широкий асортимент кондитерських виробів, зокрема шоколад, печиво, карамель, драже, цукерки, а також тістечка й інші десерти. Крім того, у виробничій лінійці присутні такі продукти, як кекси та морозиво.

Компанія має власний науково-виробничий комплекс, що забезпечує контроль якості продукції та сприяє впровадженню інноваційних технологій у виробничі процеси.

Виробничі потужності корпорації «ROSHEN» сертифіковані відповідно до міжнародних стандартів якості та безпечності харчових продуктів. На підприємствах функціонує система управління якістю, що відповідає вимогам ISO 9001:2008, а також система управління безпечністю харчової продукції відповідно до стандарту ISO 22000:2005. Наявність відповідних сертифікатів підтверджує відповідність усіх фабрик корпорації цим вимогам [10].

Асортимент продукції «ROSHEN» налічує понад 320 найменувань кондитерських виробів. До нього входять шоколадні та желейні цукерки, карамель, ірис, шоколадні плитки та батончики, печиво, вафлі, бісквітні рулети,

тістечка та торти. Частина продукції не має аналогів на українському ринку. Загальний річний обсяг виробництва становить близько 300 тис. тонн. Вироби виготовляються із застосуванням сучасного високотехнологічного обладнання, з дотриманням рецептур та використанням якісної сировини, що визначає їхні конкурентні переваги [11].

Продукція компанії представлена більш ніж у 50 країнах світу, серед яких Україна, США, Канада, держави Європи, а також Грузія, Китай, Японія, Південна Корея, Казахстан, Вірменія та інші.

Організаційна структура компанії «ROSHEN» є складною та багаторівневою, що зумовлено масштабами її діяльності та функціонуванням як міжнародної групи компаній. На відміну від традиційних підприємств, які мають єдину юридичну форму, корпорація «ROSHEN» об'єднує кілька незалежних суб'єктів господарювання, кожен з яких виконує специфічні функції в рамках загальної стратегії розвитку бренду. Ця структура забезпечує ефективне управління виробничими, логістичними та збутовими процесами, що сприяє гнучкості та адаптивності до змін у зовнішньому середовищі.

До складу корпорації входять виробничі потужності в Україні, Литві та Угорщині, а також допоміжні підприємства, які забезпечують сировину та логістику, що свідчить про складну організаційну структуру та інтегрований характер діяльності. Корпорація включає українські фабрики, зокрема Київську, Кременчуцьку, Бориспільську та два виробничі майданчики у Вінниці, а також Клайпедську кондитерську фабрику в Литві, Bonbonetti Choco Kft у Будапешті, Угорщина, та Вінницький молочний завод, який постачає фабрикам натуральну високоякісну молочну сировину [10].

Організаційна структура корпорації відображає ключові риси дивізіональної моделі управління, за якої окремі підприємства або структурні підрозділи зосереджуються на конкретних напрямах діяльності. Такий підхід передбачає спеціалізацію на виробництві певних видів продукції або обслуговуванні визначених ринків. У цих умовах стратегічне управління зосереджено на центральному рівні, що сприяє підтриманню єдності бренду,

забезпеченню високих стандартів якості та реалізації узгодженої маркетингової стратегії. Це дозволяє органічно поєднати централізоване управління із певною автономією окремих структурних елементів, що є типовим для великих транснаціональних компаній (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Організаційна структура кондитерської корпорації «ROSHEN»

Структурний елемент	Локація	Організаційна роль	Функціональне призначення
Виробничі підприємства (Київська, Вінницька, Кременчуцька фабрики)	Україна	основні виробничі одиниці	виготовлення широкого асортименту кондитерської продукції
Зарубіжні виробничі активи (Клайпеда, Будапешт)	Литва, Угорщина	міжнародні виробничі підрозділи	забезпечення присутності на зовнішніх ринках, оптимізація логістики
Дочірні підприємства	Україна	допоміжні та управлінські структури	координація діяльності, логістика, постачання сировини
Торговельні підрозділи та дистрибуція	Україна та інші країни	збутові структури	організація оптової та роздрібної реалізації продукції
Фірмова роздрібна мережа ROSHEN	Україна та інші країни	власна торговельна інфраструктура	прямий продаж продукції, формування споживчого досвіду
Центральний рівень управління	Україна	стратегічний рівень	формування корпоративної стратегії, бренд-менеджмент, контроль якості

Джерело [10]

Важливим компонентом організаційної структури є дочірні підприємства та допоміжні підрозділи, функціонування яких спрямоване на забезпечення

ефективності основної діяльності. До таких підприємств відносяться, серед іншого, підрозділи, що займаються логістикою, постачанням сировини, дистрибуцією готової продукції та управлінням торговими мережами. Такий підхід сприяє встановленню контролю корпорації над усім ланцюгом створення вартості – від закупівлі сировини до реалізації кінцевого продукту споживачам. Наявність юридично незалежних суб'єктів у структурі корпорації підтверджується даними з відкритих реєстрів та аналітичних платформ, де зафіксовано інформацію про зв’язки між підрозділами [9].

Ключовим елементом організаційної моделі є також мережа фірмових магазинів «ROSHEN», які виступають важливою ланкою в системі зв’язків корпорації із кінцевими споживачами. Власна роздрібна мережа дозволяє ефективно регулювати процес реалізації продукції, впроваджувати цінові політики та зберігати високий рівень обслуговування клієнтів.

Окрім цього, така стратегія сприяє збільшенню впізнаваності бренду та зміцненню його конкурентних позицій на ринку. Додатково до організаційної структури важливу роль відіграють фінансові показники компанії, адже вони є інтегральними індикаторами фінансового стану та ефективності діяльності. Ці показники виступають основою для прогнозування подальшого розвитку підприємства та формування його стратегічних напрямів.

У рамках дослідження було здійснено аналіз фінансово-економічної діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика ROSHEN». Підсумкові дані про ключові фінансові показники наведено у таблиці (табл. 2.2):

Дослідження фінансово-економічних показників ПрАТ «Київська кондитерська фабрика ROSHEN» дає підстави стверджувати, що протягом 2023–2025 років підприємство поступово зміцнювало свої економічні позиції.

У 2023 році обсяг чистого доходу від реалізації продукції становив 1,272 млрд грн. Незважаючи на складні умови ведення бізнесу, фабрика забезпечила безперервність виробничої діяльності та зберегла присутність на ринку. Наступного року дохід збільшився до 1,467 млрд грн, а у 2025 році досяг 1,924 млрд грн. Така динаміка свідчить про нарощування обсягів реалізації продукції,

посилення ринкової активності підприємства та поступове відновлення економічного потенціалу.

Таблиця 2.2 – Фінансові показники ПРАТ «Київська кондитерська фабрика ROSHEN»

Показник	2023	2024	2025
Дохід, грн	1 272 251 000	1 467 450 000	1 924 466 000
Дохід, % зміна до попереднього року	+15,34 %	+15,34 %	+31,14 %
Чистий прибуток, грн	–984 000	11 387 000	6 979 000
Активи, грн	3 114 538 000	3 165 126 000	3 446 738 000
Рентабельність активів, %	–0,03 %	0,36 %	0,20 %
Зобов’язання, грн	1 169 143 000	726 076 000	1 003 106 000
Середня зарплата, грн	32 986	40 745	47 060
Кількість працівників, осіб	981	1 236	1 351
Дохід на одного працівника, грн	920 688	1 029 329	1 086 195

Джерело [12].

Вагомим показником оцінки результативності діяльності є чистий фінансовий результат. У 2023 році підприємство завершило рік зі збитком у розмірі 984 тис. грн, що було пов’язано з несприятливими економічними факторами та зростанням витрат. Проте вже у 2024 році ситуація суттєво покращилася: фабрика отримала 11,387 млн грн чистого прибутку. У 2025 році прибуток скоротився до 6,979 млн грн, однак підприємство продовжило

працювати з позитивним фінансовим результатом, що свідчить про збереження його економічної стійкості.

Про ефективність використання ресурсів дозволяє судити показник рентабельності активів. Якщо у 2023 році він мав від'ємне значення та становив –0,03 %, то вже у 2024 році зріс до 0,36 %. У 2025 році показник перебував на рівні 0,20 %. Незважаючи на певне зниження порівняно з попереднім роком, додатне значення рентабельності підтверджує здатність підприємства отримувати фінансовий результат від використання наявних активів.

Позитивні зміни простежуються і в кадровій сфері. Середньооблікова чисельність працівників збільшилася з 981 особи у 2023 році до 1351 особи у 2025 році. Зростання кількості персоналу відображає розширення діяльності підприємства та збільшення потреб у трудових ресурсах. Водночас приріст доходу випереджав темпи збільшення чисельності працівників, що свідчить про достатньо ефективну організацію праці та раціональне використання кадрового потенціалу.

Результати проведеного аналізу підтверджують, що корпорація ROSHEN зберігає сильні позиції на кондитерському ринку та володіє значним потенціалом для подальшого розвитку. Наявність власних виробничих майданчиків, розгалуженої системи логістики, широкого асортименту продукції та сформованого бренду створюють умови для стабільного функціонування компанії як в Україні, так і за її межами. Важливу роль у цьому відіграє також експортна орієнтація корпорації та її здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Отже, аналіз основних показників діяльності за 2023-2025 роки свідчить про позитивні тенденції розвитку підприємства. Зростання доходу, повернення до прибуткової діяльності, підвищення ефективності використання ресурсів і розширення кадрового складу характеризують фабрику як стабільний та конкурентоспроможний суб'єкт господарювання. Отримані результати підтверджують наявність належної економічної бази для подальшого розвитку

корпорації ROSHEN та зміцнення її бренду на внутрішньому і міжнародному ринках.

2.2. Управління портфелем брендів корпорації «ROSHEN» на внутрішньому і зовнішніх ринках

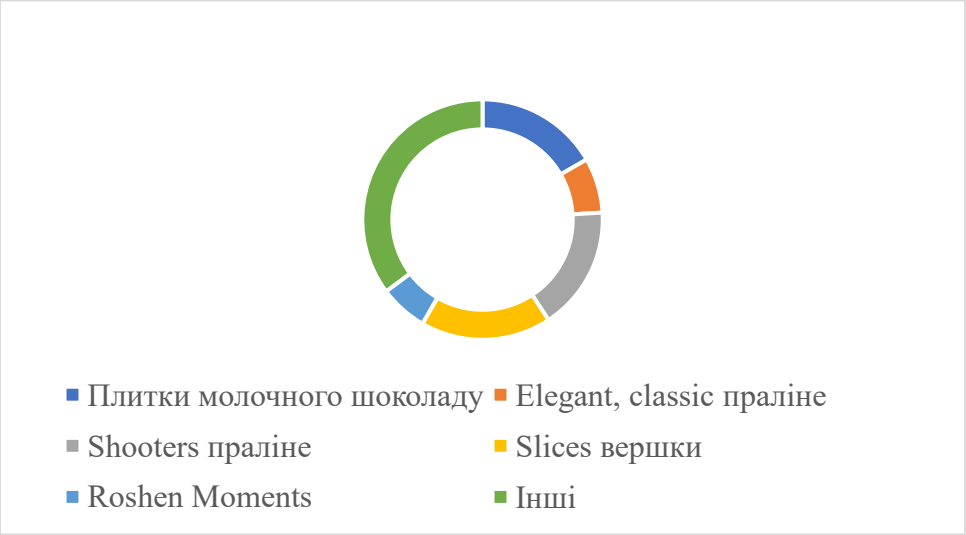
«ROSHEN» застосовує стратегію umbrella-бренд у своїй брендовій концепції – усі категорії продуктів об’єднані потужним корпоративним брендом ROSHEN. Іншими словами, чи то шоколадні батончики, цукерки, вафлі чи набори для тортів, усі продукти пов’язані з одним брендом. Такий підхід дає компанії можливість створити єдину корпоративну ідентичність та підтримувати сильний бренд як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках [11].

«ROSHEN» об’єднує низку основних кондитерських виробництв, зокрема ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» з двома виробничими майданчиками у Вінниці, ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика ROSHEN», кондитерську фабрику Bonbonetti в Угорщині, «Клайпедську кондитерську фабрику» в Литві, а також ПрАТ «Вінницький молочний завод ROSHEN», ТОВ «Печиво-бісквітний комплекс Roshen» та Логістичний центр у Яготині, Київська область. Загалом корпорація має вісім фабрик та заводів [13].

ROSHEN має широку географічну присутність, включаючи філії та дочірні компанії по всьому світу, що демонструє глобальний характер компанії. Ключові регіони присутності ROSHEN включають: Європа: Більшість філій та партнерів розташовані в країнах ЄС, наприклад, Польщі, Німеччині, Румунії, а також у сусідніх країнах. Азія: Загалом покриття є сильним у країнах Центральної Азії (Казахстан, Узбекистан), а також у Південно-Східній Азії, з присутністю на ринках у В'єтнамі, Таїланді, Малайзії, Філіппінах та Монголії. Близький Схід та Африка: Партнери Wagner є в таких країнах, як Саудівська Аравія, Ізраїль, Єгипет, Марокко та інших. Північна Америка: Компанія має партнерів у США та Канаді. Таке географічне поширення ілюструє дуже високу експортну орієнтацію компанії на низку різних світових ринків. Завдяки широкій мережі партнерів та

постійній експансії на нові ринки, ROSHEN забезпечує стабільні поставки продукції в різні куточки світу, активно працюючи над розширенням своєї географії [14].

Через високі стандарти якості, солодка продукції компанії позитивно сприймається і на зовнішніх ринках. Це дозволяє їй активно конкурувати на міжнародній арені та завойовувати довіру споживачів у різних країнах.



Джерело [10]

Рисунок 2.1 – Найпопулярніші продукти кондитерської корпорації «ROSHEN» на зовнішніх ринках

Серед продукції, що користується найбільшим попитом на міжнародних ринках, особливе місце займають молочні шоколадні плитки ROSHEN. Їхньою характерною особливістю є значний вміст цільних горіхів, зокрема фундука та мигдалю, що підвищує споживчу цінність продукції. Вагому частку продажів також формує лінійка ROSHEN Slices, представлена десертами з ніжними кремовими начинками різних смаків, серед яких карамель, шоколад, ром та крем-брюле. Своє місце в асортименті займають і десертні продукти ROSHEN, які були виведені на ринок у 2018 році та поступово розширили коло своїх споживачів.

На європейських ринках стабільним попитом користуються вироби серії Elegant, що представлені класичними шоколадними праліне на основі молочного

та чорного шоколаду. Для споживачів, які надають перевагу більш оригінальним смаковим рішенням, компанія пропонує продукцію лінійки Chocolateria, яка поєднує різноманітні начинки, рецептури та дизайнерське оформлення. Одним із відносно нових продуктів у портфелі бренду є цукерки Roshen Moments із цілими горіхами. Крім того, компанія розширює асортимент за рахунок спеціалізованих продуктів, зокрема алкогольного праліне Shooters, що реалізується на окремих європейських ринках [14].

Особливістю бренд-менеджменту корпорації ROSHEN є використання моделі єдиного корпоративного бренду. Усі товарні категорії об'єднані під однією торговою маркою, що забезпечує цілісність сприйняття бренду та сприяє зміцненню його ринкових позицій. На відміну від багатьох міжнародних виробників, які розвивають декілька самостійних брендів, ROSHEN формує асортиментну політику шляхом розвитку окремих продуктових лінійок у межах єдиної бренд-архітектури.

Фактично бренд-портфель компанії має монобрендовий характер, однак відзначається складною внутрішньою структурою. Асортимент налічує понад триста найменувань продукції та охоплює практично всі сегменти кондитерського ринку. Диференціація товарів досягається завдяки створенню окремих продуктових лінійок, які орієнтовані на різні споживчі потреби, цінові категорії та ситуації споживання [15].

Подібна модель управління дозволяє корпорації одночасно працювати в масовому, середньому та преміальному сегментах ринку без необхідності створення окремих торгових марок. Основний акцент робиться на розвитку асортименту, удосконаленні продуктових категорій та посиленні впізнаваності єдиного бренду ROSHEN.

Для більш ґрунтовного аналізу доцільно розглянути структуру продуктового портфеля корпорації за основними категоріями продукції, оскільки кожна з них виконує окрему функцію у формуванні ринкової пропозиції та забезпеченні конкурентних переваг компанії.

Таблиця 2.3 – Структура портфеля продукції «ROSHEN»

Категорія	Приклади продуктів / лінійок	Роль у портфелі	Сегмент
Шоколадні вироби	Плитковий шоколад, батончики	Ключова категорія, формує ядро бренду	Середній / преміум
Цукерки	Карамель, желейні, шоколадні цукерки, праліне	Найбільша частка асортименту	Масовий / середній
Подарункові набори	Elegant, chocolateria	Іміджевий продукт	Преміум
Печиво та вафлі	Вафельні вироби, печиво	Щоденне споживання	Масовий
Бісквіт і торти	Рулети, торти, десерти	Святковий сегмент	Середній / преміум
Сезонна продукція	Паски, святкові набори	Сезонний попит	Різні сегменти

Важливе місце у структурі бренд-портфеля ROSHEN займають продуктові лінійки, які дають можливість орієнтувати продукцію на різні групи споживачів. Завдяки широкому асортименту компанія представлена як у масовому, так і в середньому та преміальному сегментах ринку. Це дозволяє враховувати різні потреби покупців та охоплювати широку аудиторію.

Окремі групи продукції розраховані на різні категорії споживачів. Так, десерти та новинки асортименту частіше привертають увагу молоді, тоді як шоколадні набори й подарункова продукція користуються попитом серед споживачів, які обирають солодощі для святкових подій або подарунків. Такий розподіл асортименту дозволяє компанії працювати з різними сегментами ринку в межах одного бренду.

Продуктові лінійки також допомагають створювати певні асоціації з брендом. Частина продукції пов’язується зі святами та подарунками, інша – із

повсякденним споживанням. Завдяки цьому бренд присутній у різних життєвих ситуаціях споживачів і залишається впізнаваним серед широкого кола покупців.

Важливою особливістю є те, що різні категорії продукції не дублюють одна одну, а доповнюють загальний асортимент. Повсякденні солодощі, шоколадні плитки, цукерки та подарункові набори мають різне призначення і розраховані на різні мотиви покупки. Це дозволяє компанії розширювати асортимент без необхідності створення окремих торгових марок [16].

Управління брендом ROSHEN на українському ринку ґрунтується на комплексному використанні асортиментної, цінової та комунікаційної політики. Тривала присутність компанії на ринку сприяла формуванню високої впізнаваності бренду та стійких позицій серед вітчизняних виробників кондитерської продукції [17].

Однією з особливостей діяльності ROSHEN в Україні є орієнтація на широке коло споживачів. Компанія пропонує як доступні продукти для щоденного споживання, так і продукцію середнього та преміального сегментів. Це дозволяє залучати різні категорії покупців і підтримувати стабільний попит на продукцію бренду.

Важливою складовою бренд-менеджменту є асортиментна політика, яка включає регулярне оновлення продукції, розширення товарних лінійок та врахування змін у споживчих вподобаннях. У межах цієї політики компанія використовує продуктові лінійки як інструмент сегментації ринку, що дає змогу диференціювати пропозицію без необхідності створення окремих брендів [18].

На внутрішньому ринку ROSHEN реалізує підхід «доступної якості», який передбачає поєднання стабільного рівня якості продукції з помірною ціновою політикою. Це забезпечує конкурентні позиції у масовому сегменті та сприяє формуванню позитивного ставлення до бренду серед споживачів. Цінова диференціація залежить від категорії продукції: товари повсякденного попиту орієнтовані на масового споживача, тоді як подарункові та преміальні позиції займають середній і верхній цінові сегменти.

Суттєвою перевагою компанії є розвинена система дистрибуції, яка охоплює національні торговельні мережі, оптових партнерів, фірмові магазини та онлайн-канали продажу. Власна роздрібна мережа дозволяє контролювати представлення продукції, забезпечувати єдині стандарти обслуговування та підтримувати високу впізнаваність бренду.

Окрему роль у системі управління брендом відіграє комунікаційна політика. ROSHEN використовує комплекс інструментів просування, зокрема рекламні кампанії, сезонні активності, цифрові канали комунікації та оформлення фірмових торгових точок. Основою комунікаційної стратегії є акцент на якості продукції, традиційності, позитивних емоціях і сімейних цінностях, що сприяє формуванню стійкого позитивного сприйняття бренду [17].

На внутрішньому ринку компанія працює в умовах високої конкуренції, насамперед з боку таких виробників, як АВК та Конті. Попри це, ROSHEN утримує лідерські позиції завдяки широкому асортименту, впізнаваності бренду, налагодженій системі збуту та стабільній якості продукції. Сукупність цих факторів забезпечує компанії стійкі конкурентні переваги на українському ринку кондитерських виробів [19].

Таблиця 2.4 – Інструменти управління брендом ROSHEN на внутрішньому ринку

Напрям управління	Характеристика	Вплив на бренд
Асортиментна політика	широкий вибір продукції, оновлення лінійок	задоволення різних потреб
Цінова стратегія	доступна якість, диференціація	конкурентоспроможність
Дистрибуція	широка мережа продажів	доступність продукції
Комунікації	реклама, акції, digital	впізнаваність і лояльність
Фірмова роздрібна мережа	контроль продажів і іміджу	посилення бренду

Управління брендом ROSHEN на зовнішніх ринках є одним із ключових напрямів розвитку компанії. Воно ґрунтується на дотриманні міжнародних вимог до якості, адаптації продукції до умов різних країн та формуванні впізнаваного образу бренду на міжнародному рівні. Завдяки експортній діяльності продукція компанії представлена в країнах Європи, Азії, Близького Сходу та Північної Америки [20].

Одним із важливих напрямів експорту є ринок Європейського Союзу. Саме європейські країни є значним споживачем кондитерської продукції ROSHEN, зокрема шоколадних виробів, подарункових наборів і преміальних цукерок. Для роботи в цьому сегменті компанія орієнтується на вимоги до безпечності та якості харчових продуктів, дотримується міжнародних стандартів і модернізує виробничі процеси. Це дозволяє позиціонувати продукцію як таку, що відповідає європейському рівню якості.

Помітну частку в експорті займають країни Азії, серед яких Казахстан, Узбекистан, Монголія, В’єтнам та інші. На цих ринках продукція адаптується під місцеві споживчі особливості, зокрема смакові вподобання та формат упаковки. Часто використовується більш яскравий і подарунковий дизайн, що краще відповідає попиту в цьому регіоні [18].

Окремої уваги потребує адаптація упаковки та маркування. Компанія враховує мовні вимоги, культурні особливості та законодавчі норми кожної країни. Використання багатомовного оформлення та локалізованого дизайну сприяє кращому сприйняттю продукції та полегшує вихід на нові ринки.

Важливим чинником конкурентоспроможності на зовнішніх ринках залишається стабільна якість продукції. Вона забезпечується контролем на всіх етапах виробництва та постійною модернізацією технологій. Це дає змогу компанії конкурувати з міжнародними виробниками та підтримувати позитивне сприйняття українського бренду за кордоном.

Позиціонування ROSHEN на міжнародних ринках базується на підході «європейська якість за доступною ціною». Така модель дозволяє поєднувати

високі стандарти виробництва з відносно доступною вартістю продукції та працювати одночасно в різних цінових сегментах [20].

Таблиця 2.5 – Особливості управління брендом ROSHEN на різних ринках

Ринок	Особливості	Стратегія
Європейський Союз	високі вимоги до якості та сертифікації	позиціонування як бренду європейської якості
Країни Азії	адаптація смаків та дизайну упаковки	орієнтація на локальні споживчі вподобання
Близький Схід	увага до подарункового сегмента	розвиток преміальних лінійок
Північна Америка	конкуренція з глобальними брендами	формування іміджу доступної європейської продукції

Управління брендом ROSHEN на зовнішніх ринках відзначається гнучкістю та врахуванням специфіки різних країн. Компанія орієнтується на міжнародні стандарти якості, адаптує підходи до просування продукції та активно розширює експортні поставки. Це сприяє зміцненню позицій бренду на міжнародних ринках і підвищенню його конкурентоспроможності.

2.3. Напрями удосконалення бренд-менеджменту корпорації «ROSHEN»

Управління брендом ROSHEN залежить від особливостей ринку, на якому працює компанія. Під час формування стратегії враховуються поведінка споживачів, рівень конкуренції та економічні умови, тому підходи до позиціонування, ціни та каналів збуту відрізняються.

В Україні ROSHEN працює як масовий бренд, орієнтований на широке коло покупців. Основний акцент робиться на доступності продукції, великому асортименті та високій впізнаваності. Бренд сприймається як частина повсякденного споживання, а також як виробник товарів для святкових і подарункових випадків [21].

На зовнішніх ринках компанія позиціонується як виробник європейського рівня, який поєднує якість і відносно доступну ціну. Тут більша увага приділяється преміальному та подарунковому сегментам, а також відповідності міжнародним стандартам і вимогам окремих країн.

Цінова політика також відрізняється. В Україні вона орієнтована на масового споживача, тоді як на експортних ринках у вартість додатково закладаються логістика, сертифікація та особливості конкуренції.

Відрізняються і канали збуту. В Україні основну роль відіграють національні торговельні мережі та фірмові магазини. На зовнішніх ринках продажі здійснюються через дистриб'юторів, імпортних партнерів і міжнародні торговельні мережі.

Таблиця 2.5 – Особливості управління брендом ROSHEN на різних ринках

Критерій	Внутрішній ринок	Зовнішні ринки
Позиціонування	масовий бренд, повсякденне споживання	експортний бренд європейського рівня
Цінова політика	доступна якість, орієнтація на масовий попит	вища ціна через логістику, сертифікацію, імпортні витрати
Канали збуту	роздрібні мережі, фірмові магазини, дистриб'ютори	міжнародні дистриб'ютори, імпортні партнери, торгові мережі
Асортиментний акцент	широкий масовий асортимент	преміальні та адаптовані продукти
Комунікація	масова реклама, емоційний бренд	імідж якості та відповідності міжнародним стандартам

Проведене дослідження показало, що підходи до управління брендом ROSHEN змінюються залежно від ринку присутності. На українському ринку компанія працює переважно у масовому сегменті, орієнтуючись на широкий асортимент продукції, доступний рівень цін та високу впізнаваність торгової

марки. Для більшості споживачів бренд асоціюється з повсякденним споживанням кондитерських виробів та продукцією для святкових подій.

На закордонних ринках бренд сприймається дещо інакше. Тут акцент зміщується на якість продукції, відповідність міжнародним стандартам та здатність компанії адаптуватися до вимог окремих країн. У структурі продажів більшу роль відіграють подарункові та преміальні категорії продукції.

Відмінності простежуються також у збутовій політиці. В Україні продукція реалізується через національні торговельні мережі, власні магазини та дистриб'юторів. За межами країни основне навантаження покладається на партнерські канали збуту, імпортерів та міжнародні торговельні мережі. Така практика дає змогу працювати на різних ринках без зміни загальної концепції бренду.

Основою бренд-портфеля ROSHEN залишається єдина корпоративна торгова марка, під якою об'єднано більшість товарних категорій. Завдяки цьому компанія підтримує цілісний образ бренду та забезпечує високу впізнаваність продукції незалежно від країни реалізації.

До сильних сторін бренду належать стабільна якість продукції, широка географія продажів, значний асортимент та розвинена система дистрибуції. Саме ці фактори забезпечують компанії стійкі позиції як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках.

Разом із тим використання одного корпоративного бренду для великої кількості товарних груп має певні обмеження. Репутаційні зміни в окремих категоріях продукції можуть позначатися на сприйнятті бренду загалом. Крім того, існуюча структура портфеля не завжди дозволяє максимально чітко розмежовувати продукцію для різних цільових аудиторій [22].

Окремої уваги потребує конкуренція з міжнародними виробниками кондитерської продукції. Багато з них використовують декілька самостійних брендів, орієнтованих на різні сегменти споживачів. Такий підхід створює додаткові можливості для точного позиціонування продукції та швидшого реагування на зміни попиту.

З огляду на результати проведеного аналізу одним із перспективних напрямів розвитку бренд-менеджменту ROSHEN є більш глибока адаптація маркетингових рішень до особливостей окремих зарубіжних ринків. Так, у країнах Європейського Союзу, зокрема в Німеччині, Польщі та Чехії, споживачі дедалі більше уваги приділяють натуральному складу продукції, екологічності упаковки та прозорості виробничих процесів. У зв'язку з цим доцільним є розширення асортименту продукції з акцентом на натуральні інгредієнти, а також використання пакування, придатного до переробки.

Для ринків Казахстану та Узбекистану характерним залишається високий попит на кондитерські вироби, призначені для сімейного споживання та святкових подій. З огляду на це компанії доцільно розширювати лінійку подарункових наборів, великих форматів упаковки та продукції, орієнтованої на сімейні покупки. Додатковою перевагою може стати використання елементів локальної культури в дизайні упаковки та рекламних матеріалах.

На ринках Близького Сходу важливими факторами вибору залишаються якість продукції, її відповідність місцевим стандартам сертифікації та презентабельний зовнішній вигляд. У цьому напрямі перспективним є розвиток преміальних і подарункових колекцій, адаптованих до особливостей місцевого попиту.

Окрему увагу доцільно приділити цифровим каналам комунікації. Для різних країн ефективним може стати використання локальних інструментів просування, співпраця з регіональними лідерами думок, а також створення контенту з урахуванням культурних особливостей і споживчих звичок цільової аудиторії. Такий підхід дозволить підвищити впізнаваність бренду та зміцнити позиції ROSHEN на міжнародних ринках.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У дипломній роботі досліджено особливості управління брендом корпорації ROSHEN та його вплив на формування ринкових позицій компанії. Розглянуто, яким чином бренд визначає рівень впізнаваності продукції, формує споживчий попит і впливає на загальні результати діяльності підприємства.

У ході аналізу встановлено, що окремі аспекти бренд-менеджменту залишаються недостатньо врегульованими. Насамперед це стосується побудови бренд-портфеля, принципів його структуризації для різних ринкових умов, а також управління ризиками, пов’язаними зі сприйняттям торгової марки. Додатково відзначається складність поєднання різних підходів до просування продукції на внутрішньому ринку та в міжнародному середовищі.

Дослідження показало, що ROSHEN функціонує переважно в межах єдиної корпоративної марки, під якою випускається вся продукція. Така модель забезпечує високу впізнаваність і цілісність бренду, однак водночас обмежує можливості чіткого розмежування окремих товарних категорій. У результаті частина продуктів потребує більш вираженого позиціонування всередині асортименту для кращого сприйняття споживачами.

Порівняння умов функціонування бренду на внутрішньому та зовнішніх ринках засвідчило різні підходи до його позиціонування. В Україні основний акцент зроблено на масовий сегмент, де визначальними є доступність продукції та широкий асортимент. На міжнародних ринках пріоритет зміщується у бік якості, відповідності вимогам окремих країн і врахування локальних особливостей споживання. Це зумовлює різні принципи організації маркетингової діяльності залежно від географії продажів.

Важливу роль у трансформації бренд-стратегії відіграють цифрові канали комунікації. Зміни у поведінці споживачів призводять до зростання значення онлайн-інструментів, соціальних мереж та персоналізованих форматів взаємодії.

Паралельно з цим зберігає актуальність розвиток преміальних товарних позицій і більш емоційного підходу до формування комунікацій бренду.

Подальший розвиток системи бренд-менеджменту ROSHEN доцільно пов’язувати з кількома ключовими напрямами. Серед них – удосконалення бренд-архітектури через більш чітку структуру продуктового портфеля та розвиток елементів суббрендингу, посилення цифрової присутності компанії, розширення частки у преміальному сегменті, а також глибша адаптація маркетингових підходів до специфіки окремих зовнішніх ринків.

Окремо важливо підкреслити необхідність системнішої роботи з цифровою аудиторією, оскільки саме онлайн-середовище дедалі більше визначає споживчі рішення та формує ставлення до бренду. Розвиток преміального сегмента, у свою чергу, дозволяє підвищити цінність бренду та зменшити залежність від коливань масового попиту.

Реалізація зазначених підходів сприятиме більш збалансованій структурі бренд-портфеля, підвищенню адаптивності маркетингових рішень і зміцненню позицій компанії на різних ринках. У підсумку це забезпечить зростання ефективності управління брендом та посилення його конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Буняк Н. М. Особливості бренд-орієнтованого управління сучасним підприємством. *Економіка та управління підприємствами*. Серія: Інфраструктура ринку. 2020. № 43. С. 125-130 (дата звернення: 24.04.26)

2. Бренд-менеджмент у сучасному бізнесі : навчальний посібник / упорядник О. М. Марченко. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2023. С. 268 URL : https://surl.li/qjmurs (дата звернення: 23.03.26)

3. Бренд-менеджмент: навч. посібник / С. Ф. Смерічевський, С. Є. Петропавловська, О. А. Радченко. Київ : НАУ, 2019. 156 с URL : https://duikt.edu.ua/uploads/l_70_97983877.pdf (дата звернення: 01.04.26)

4. Бренд-менеджмент: конспект лекцій : навчальний посібник для студентів першого (бакалаврського) рівня спеціальності 073 «Менеджмент». КПІ ім. Ігоря Сікорського; уклад.: К.О. Кузнєцова. – Електронні текстові данні. Київ: 2020. 76 с. URL : https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/83b59739-d850-4b72-96ff-ed2f2afef74a/content (дата звернення: 14.03.26)

5. Касич О. А., Рафальська І. В. Імплементація концепції бренду в практику корпоративного управління: підходи та зарубіжний досвід. *Ефективна економіка*. 2021. № 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2021/19.pdf (дата звернення: 27.04.26)

6. The Advantages and Disadvantages of Using Each Brand Architecture. 2022. URL: https://www.brand-rep.com/what-isbrand-architecture/advantages-and-disadvantages/ (дата звернення: 09.04.26)

7. Koshkalda I., Bezuhla L., Nihmatova O., Ilchenko T. Brand as a marketing tool for growth in organic sales: Evidence from Ukraine', *International Journal of Technology Management & Sustainable Development.* 2020, 19:3, pp. 297–316. URL: https://doi.org/10.1386/tmsd_00028_1 (дата звернення: 13.04.26)

8. Червона О.Ю. Гопка А. С. Бренд-менеджмент у системі стратегічного управління бізнесом. *Український економічний часопис*. Випуск 4, 2024. С.79-82 URL : https://journals.dpu.kyiv.ua/index.php/economy/article/view/347/329 (дата звернення: 20.03.26)

9. Кондитерська Корпорація ROSHEN – один з найбільших світових виробників кондитерських виробів. Офіційна сторінка. URL: https://www.roshen.com/pro-roshen/ (дата звернення: 13.04.26)

10. Кондитерська Корпорація ROSHEN. MSBUD – це будівельна компанія з великою історією URL: https://msbud.com/konditerskaya-korporatsiya-roshen/ (дата звернення: 25.04.26)

11. ROSHEN - Виробництво кондитерських виробів. LATIFUNDIST – головний сайт про агробізнес. URL: https://latifundist.com/kompanii/1268-roshen (дата звернення: 13.04.26)

12. ПРАТ «КРКФ «РОШЕН». УБКІ – найбільше бюро кредитних історій в Україні. URL: https://edrpou.ubki.ua/ua/00382191 (дата звернення: 30.04.26)

13. Рошен. Вікіпедія – вільна енциклопедія. URL : https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A0%D0%BE%D1%88%D0%B5%D0%BD (дата звернення: 20.04.26)

14. РОШЕН Корпорація - Виготовлення кондитерських виробів, зберігання та переробка зернових. Elevatorist.com – головний елеваторний сайт країни. URL: https://elevatorist.com/kompanii/523-roshen-korporatsiya (дата звернення: 17.04.26)

15. Тетяна А. К. Аналіз зарубіжного досвіду ефективного управління брендами компаній: сучасні нормативно-правові моделі управління брендами. *Проблеми розвитку економіки*. Журнал стратегічних економічних досліджень. № 2(13), 2023. С. 25-32 URL : https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/24155/1/JSED_2023_N2%2813%29_P025-032.pdf (дата звернення: 10.04.26)

16. Брендинг – що таке бренд, з чого складається, як створити. GoIT – центр сучасних професій. URL: https://goit.global/ua/articles/brendynh-shcho-take-brend-z-choho-skladaietsia-iak-stvoryty/ (дата звернення: 01.03.26)

17. Безрукова Н. В. Свічкарь В. А. Особливості бренд-менеджменту в транснаціональних корпораціях. *Ефективна економіка*. № 2. 2014. URL : http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2748 (дата звернення: 25.03.26)

18. Кудирко Л.П. Ратушний Б.В. Бренд-менеджмент компаній в глобальному конкурентному середовищі. *Економічний простір*. №190. 2024. С. 280-286 URL : https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1500/1444 (дата звернення: 27.03.26)

19. Холодна Ю.Є. Світові практики розвитку брендів в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. Випуск № 54. 2023. URL: https://www.researchgate.net/publication/374247421_SVITOVI_PRAKTIKI_ROZVITKU_BRENDIV_V_SUCASNIH_UMOVAH (дата звернення: 13.04.26)

20. Шедякова Т.Є. Шаповал В.І. Шинкаренко О.С. Особливості брендингу глобальних компаній у міжнародному бізнесі С. 13-19 URL: https://www.researchgate.net/publication/370152081_OSOBLIVOSTI_BRENDINGU_GLOBALNIH_KOMPANIJ_U_MIZNARODNOMU_BIZNESI (дата звернення: 11.04.26)

21. Що таке бренд і брендінг? Діджитал агентство Idea Digital Agency. URL : https://ideadigital.agency/blog/shho-take-brend-ta-brending/ (дата звернення: 07.04.26)

22. Бренд. *Вікіпедія – вільна енциклопедія*. URL : https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%91%D1%80%D0%B5%D0%BD%D0%B4 (дата звернення: 25.03.26)

23. Innovation and graphic design. 2020. URL: https://www.proampac.com/en-us/whats-new/46/innovation-and-graphic-design (дата звернення: 09.04.26)

24. Головащенко А. В. Еволюціонування концепцій бренд-менеджменту. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2014, № 5, Т. 2. С. 163-166 URL : https://elar.khmnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/0e16e3b5-0e33-43bb-b58c-b2b2081230ca/content (дата звернення: 17.03.26)

25. ПРАТ "КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА "РОШЕН". YouControl аналітична система для комплаєнсу, аналізу ринків, ділової розвідки

та розслідувань. URL : https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/00382125/ (дата звернення: 23.04.26)

26. ПРАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА РОШЕН». Опендатабот – українська компанія, що надає доступ до державних даних з основних публічних реєстрів для громадян та бізнесу. URL: https://opendatabot.ua/c/00382125 (дата звернення: 05.05.26)

27. ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН». Clarity Project – українська аналітична онлайн-платформа. URL: https://clarity-project.info/edr/00382125 (дата звернення: 03.05.26)