

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра маркетингу**

«До захисту в ЕК»

Директор інституту

(підпис) Шеремет О.О.
(прізвище та ініціали)

« ____ » _____ 2021 р.

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

(підпис) Петухова О.М.
(прізвище та ініціали)

« ____ » _____ 2021 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ МАГІСТРА**

зі спеціальності 075 «Маркетинг»

освітньо-професійної програми «Маркетинг»

на тему: **«Управління маркетинговою товарною політикою підприємства»**

Виконав: здобувач 2 курсу, групи 1

Кучерява Інна Володимирівна
(прізвище, ім'я та по батькові повністю)

(підпис)

Керівник Никоненко Андрій Володимирович
(прізвище, ім'я та по батькові повністю)

(підпис)

Рецензент

(прізвище та ініціали)

(підпис)

Засвідчую, що в цій кваліфікаційній
роботі немає запозичень із праць
інших авторів без відповідних
посилань.

Здобувач _____
(підпис)

Київ – 2021 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Навчально-науковий інститут економіки і управління

Кафедра маркетингу

Освітній ступінь магістр

Спеціальність 075 «Маркетинг»

Освітньо-професійна програма «Маркетинг»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Петухова О.М.

“19” жовтня 2020 року

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Кучерявої Інни Володимирівни

(прізвище, ім'я, по-батькові здобувача)

1. Тема роботи: Управління маркетинговою товарною політикою підприємства керівник проекту (роботи) Никоненко А. В., к.е.н., доцент кафедри маркетингу

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від 27.01.2021 р. № 53-КС

2. Строк подання здобувачем роботи 23.12.2020 року.

3. Вихідні дані до роботи: Закони України та законодавчі акти, прийняті Верховною Радою, постанови Кабінету Міністрів України з питань економічного розвитку; інструкції органів виконавчої влади; рекомендовані літературні джерела та методичні посібники, галузеві видання; бухгалтерська і статистична звітність підприємства.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Розділ 1. Теоретичні підходи до управління маркетинговою товарною політикою підприємства. Розділ 2. Дослідження маркетингової товарної політики ПрАТ «Оболонь». Розділ 3. Розробка пропозицій щодо покращення товарної політики ПрАТ «Оболонь». Список використаної літератури. Додатки.

5. Перелік графічного матеріалу Рис. 1.1. Криві життєвого циклу товарів. Рис. 1.2. Три рівні товару. Рис. 1.3. Матриця Бостонської консалтингової групи та її стратегії. Рис. 2.1. Лідери пивної галузі України. Рис. 2.2. Частки цінкових сегментів ринку пива у динаміці. Рис. 2.3. Матриця Бостонської консалтингової групи модифікована для торгових марок та окремих виробів ПрАТ «Оболонь» за 2017 рік. Рис. 2.4. Матриця Бостонської консалтингової групи модифікована для торгових марок та окремих виробів ПрАТ «Оболонь» за 2018 рік. Рис. 2.5. Важливість для споживачів показників якості світлого пива. Рис. 3.1. Результати опитування споживачів на вибір смакової добавки. Рис. 3.2. Приклади оформлення етикеток зарубіжного крафтового пива. Рис. 3.3. Концепція рисунку на банці пива «Сталкер».

5. Консультанти розділів проекту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

6. Дата видачі завдання 19.10.2020 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання плану роботи, опрацювання літературних джерел.	20.10.2020 - 30.10.2020	Виконано
2.	Обґрунтування актуальності теми, написання вступу	31.10.2020 - 03.11.2020	Виконано
3.	Робота над розділом 1: «Теоретичні підходи до управління маркетинговою товарною політикою підприємства»	04.11.2020 - 19.11.2020	Виконано
4.	Робота над розділом 2: «Дослідження маркетингової товарної політики ПрАТ «Оболонь»»	20.11.2020 - 03.12.2020	Виконано
5.	Робота над розділом 3: «Розробка пропозицій щодо покращення товарної політики ПрАТ «Оболонь»	04.12.2020 - 20.12.2020	Виконано
6.	Висновки. Список використаної літератури	21.12.2020	Виконано
7.	Оформлення роботи	22.12.2020	Виконано

Здобувач _____
(підпис)

Кучерява І.В.
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____
(підпис)

Никоненко А.В.
(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Мета магістерської роботи – дослідження управління маркетинговою товарною політикою на ПрАТ «Оболонь». Розглянуто теоретичні підходи до управління маркетинговою товарною політикою підприємства. Досліджено техніко-економічні показники ПрАТ «Оболонь». Визначено ширину і глибину асортименту підприємства. Проведено аналіз раціональності структури асортименту продукції ПрАТ «Оболонь» та матричний аналіз господарського портфелю підприємства. Здійснено оцінку конкурентоспроможності продукції ПрАТ «Оболонь». Запропоновано розробку нового виробу та впровадження нової упаковки.

Всі розрахунки в роботі проводились з використанням програми MS Excel.

Магістерська робота викладена на 109 сторінках, містить 34 таблиці, 9 рисунків та 30 формул.

Ключові слова: підприємство харчової промисловості, маркетингова товарна політика, матриця Бостонської консалтингової групи, конкурентоспроможність товару.

ANNOTATION

The purpose of the master's work is to study the management of marketing product policy at Obolon corporation. Theoretical approaches to the management of marketing product policy of the enterprise are considered. The technical and economic indicators of Obolon CJSC are investigated. The width and depth of the assortment of the enterprise are determined. The analysis of the rationality of the structure of the product range of CJSC Obolon and the matrix analysis of the economic portfolio of the enterprise are performed. Assessed the competitiveness of products of Obolon. The development of a new product and the introduction of new packaging are proposed.

All calculations in the work were carried out using the MS Excel program.

The master's work is set out on 109 pages, contains 34 tables, 9 figures and 30 formulas.

Keywords: food industry enterprise, marketing product policy, matrix of the Boston consulting group, product competitiveness.

ЗМІСТ

Вступ.....	8
Розділ 1. Теоретичні підходи до управління маркетинговою товарною політикою підприємства.....	10
1.1. Сутність та елементи маркетингової товарної політики	10
1.2. Управління конкурентоспроможністю товару та асортиментом.....	17
1.3. Методи оцінки конкурентоспроможності товару та асортименту	22
Висновки до розділу 1	35
Розділ 2. Дослідження маркетингової товарної політики ПрАТ «Оболонь»	36
2.1. Огляд ринків пива, слабо- та безалкогольної продукції	36
2.2. Техніко-економічна характеристика підприємства.....	41
2.3. Дослідження управління маркетинговою товарною політикою на підприємстві за основними її напрямками	44
2.3.1. Аналіз асортименту продукції ПрАТ «Оболонь».....	44
2.3.2. Матричний аналіз асортименту торгових марок та окремих виробів ПрАТ «Оболонь»	53
2.3.3. Дослідження конкурентоспроможності продукції ПрАТ «Оболонь».....	61
Висновки до розділу 2	70
Розділ 3. Розробка пропозицій щодо покращення товарної політики ПрАТ «Оболонь»	72
3.1. Основні напрямки покращення товарної політики ПрАТ «Оболонь»	72
3.2. Розрахунок економічної ефективності від впровадження маркетингових заходів.....	77
3.2.1. Маркетингове обґрунтування створення нового товару.....	77
3.2.2. Маркетингове обґрунтування створення нової упаковки.....	79
3.2.3. Розроблення бюджету маркетингу для впровадження нового товару	82
3.2.4. Розрахунок очікуваних результатів від впровадження у виробництво нового товару.....	89

3.2.5. Розроблення бюджету маркетингу для впровадження нової упаковки	89
3.2.6. Розрахунок очікуваних результатів від впровадження нової упаковки....	91
3.2.7. Розрахунок показників економічної ефективності запропонованих заходів.....	93
3.3. Вплив запропонованих заходів на основні показники роботи підприємства.....	98
Висновки до розділу 3	99
Висновки	101
Список використаних джерел	104

ВСТУП

На сьогоднішній день на ринку пива України склалася суперечлива ситуація. З одного боку, під впливом європейських тенденцій серед українців зростає попит на крафтове пиво та пиво з екзотичними смаковими добавками. З іншого боку, невисокий рівень доходів обмежує можливості споживати відповідну продукцію, хоча попит на дешевше пиво – «лагер» - в силу зазначених вище тенденцій падає. Відповідно, виробники пива мають знайти вихід із ситуації, що склалася, запропонувавши споживачеві недорогий, проте нетрадиційний продукт. Це є викликом для маркетологів підприємств галузі пивоваріння, що робить тематику управління маркетинговою товарною політикою актуальною. З іншого боку, один з небагатьох вітчизняних виробників пива з чисто українським капіталом – досліджуване в магістерській роботі підприємство ПрАТ «Оболонь» - дуже сильно страждає від сильної конкуренції з боку міжнародних компаній, чії фінансові можливості стосовно розробки нових видів пива є набагато більшими. Таким чином, маркетингова товарна політика перетворюється в ключовий елемент стратегії виживання даного підприємства на ринку.

Проблеми маркетингової товарної політики досліджувалися у працях таких українських дослідників, як Антоненко К.В., Драбовський А. Г., Дудла І.О., Звягінцева О. Б., Ілляшенко С.М., Кардаш В.Я., Лизанець А. Г., Михайленко О. В., Телетов О. С., Шира Т. Б. та інших. Можна сказати, що проблеми маркетингової товарної політики в Україні вивчено на високому рівні, проте деякі аспекти, які стосуються саме галузі пивоваріння в умовах сучасних тенденцій її розвитку, досліджені не в достатній мірі.

Метою магістерської роботи виступає дослідження управління маркетинговою товарною політикою ПрАТ «Оболонь».

Для досягнення поставленої мети поставлено та вирішено наступні завдання:

- визначено сутність та найважливіші елементи маркетингової товарної політики;
- обрано методи дослідження найважливіших елементів маркетингової товарної політики;
- вивчено техніко-економічні показники діяльності ПрАТ «Оболонь»;
- розглянуто ринки продукції, на яких діє ПрАТ «Оболонь»;
- проведено дослідження управління маркетинговою товарною політикою компанії «Оболонь» по напрямку «управління асортиментом»;
- запропоновано заходи щодо покращення управління товарною політикою ПрАТ «Оболонь»;
- обґрунтовано та розраховано конкретні заходи щодо покращення управління маркетинговою політикою ПрАТ «Оболонь».

Об'єктом дослідження є товарна політика зазначеного підприємства.

Предметом дослідження виступає управління маркетинговою товарною політикою ПрАТ «Оболонь» в конкретних умовах українського ринку пива.

Методи дослідження: загально-наукові і економіко-статистичні методи, методи індукції та дедукції, аналізу і синтезу, узагальнення, матричний аналіз, розрахунково-аналітичний метод оцінки конкурентоспроможності товару..

Інформаційною базою магістерської роботи є, науково-методична та дослідницька література з маркетингу та сучасної економічної теорії, статистичні матеріали ПрАТ «Оболонь», а також електронні ресурси.

Структура і обсяг роботи. Магістерська робота складається зі вступу, анотації, трьох розділів, висновків та списку використаної літератури. Загальний обсяг роботи становить 109 сторінок, включаючи 34 таблиці, 9 рисунків, 30 формул, список використаної літератури складається з 48 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ТОВАРНОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та елементи маркетингової товарної політики

Модель 4P включає чотири елементи: product, price, place, promotion (товар, ціна, збут, просування) [38, с. 45-46]. Елемент «товар» виступає центральним елементом цієї моделі, а маркетингова товарна політика – одним з головних економічних інструментів підприємства на стратегічному та оперативному рівнях. Позичування, стратегічне планування та конкурентна стратегія – то є сфери діяльності підприємства, що найбільше пов'язані з маркетинговою товарною політикою.

Зростання ролі маркетингової товарної політики на підприємстві в останні десятиріччя пов'язане із поширенням концепції маркетингу стосунків, відповідно до якої привернення нового клієнта вимагає від підприємства витрат, що в п'ять-шість разів перевищують витрати на утримання старого. Тому вигідніше мати базу із постійних клієнтів, на обслуговування яких підприємство і буде витрачати свої основні сили. Практика бізнес-діяльності показує, що найкращі ідеї по створенню нових та удосконаленню старих товарів приходять з боку споживачів, оскільки саме вони користуються продукцією і, цілком природно, шукають найефективніші шляхи її використання. Зі свого боку, це змушує підприємства акцентувати увагу саме на маркетинговій товарній політиці, оскільки вона якраз і стає основним чинником утримання постійних клієнтів.

Маркетингову товарну політику можна визначити як комплекс заходів, пов'язаних із формуванням найбільш вигідних для підприємства і споживача асортименту товарів та співвідношення «ціна/якість», а також забезпеченням

розробки потрібних ринку нових товарів та подовженням життєвого циклу наявних продуктів. Основне завдання ефективної маркетингової товарної політики – управляти товаром так, щоб інші елементи моделі 4P використовувались якомога менше для досягнення цілей, поставлених підприємством.

Основні елементи маркетингової товарної політики включають управління товаром по наступним напрямкам:

- 1) властивості товару – відбувається порівняння параметрів якості товару підприємства з тими, що передбачені стандартами або нормативами [14, с. 29];
- 2) інноваційна політика – регламентується взаємодія маркетингової, виробничої, науково-технічної, організаційної, соціальної та економічної діяльності в процесі реалізації нововведень [45, с. 74];
- 3) сервіс – відбувається управління функціями та діяльностями підприємства, які забезпечують його зв'язок із споживачем [9, с. 33];
- 4) конкурентоспроможність товару – ідентифікація потреб ринку, планування товару відповідно до зазначених потреб з урахуванням їх стану на момент його виведення на ринок, визначення переліку та величини параметрів товару на поточний момент і майбутнє з урахуванням значень аналогічних показників у виробів конкурентів [22, с. 920];
- 5) життєвий цикл товару – відбувається управління тривалістю етапів часового проміжку між початком розробки товару до припинення його випуску [11, с. 25];
- 6) товарний знак – прийняття рішення щодо позначення товару у певній формі, яке дозволить споживачу виділити конкретний товар з сукупності аналогічних виробів, допомагає швидко його впізнати, посилює ефективність реклами, дозволяє обґрунтовано підвищити ціну на товар [3, с. 21];
- 7) упаковка – прийняття рішення стосовно наявності, матеріалів, оформлення засобу, у який можна загорнути або помістити матеріальний об'єкт з метою його захисту від руйнівної дії навколишнього середовища та полегшення процесу обігу [39, с. 12];

8) асортиментна політика – певний порядок дій щодо формування номенклатурного та асортиментного складу товарів підприємства, який забезпечує найбільшу його рентабельність [26, с. 92].

Управління якістю і властивостями товару включає вибір виду товару, який буде випускатися підприємством. Товар може бути:

1) споживчого призначення – вироби та послуги для населення:

1.1) повсякденного попиту, а саме:

1.2.1) регулярного попиту – товари, які купують дуже часто і регулярно (хліб, мило тощо);

1.2.2) імпульсивного попиту – товари, які купують без цілеспрямованого пошуку, планування покупки, необхідності та зусиль на пошуки (цукерки, цигарки, шоколадні батончики);

1.2.3) екстреного попиту – товари, які купують переважно тоді, коли у них з'являється гостра гостра нагальна необхідність (парасолька під час дощу);

1.2) довготривалого попиту – товари, які обираються попередньо, перш ніж будуть придбані, тобто споживач витрачає зусилля на порівняння продукту з аналогічними товарами інших торгових марок за ціною, показниками якості тощо (меблі, побутова техніка);

1.3) особливого попиту – товари з унікальними характеристиками, спроможні здійснювати сильний позитивний емоційний вплив на покупця, через що останній витрачає додаткові зусилля на їх пошук (дорогоцінності, дорогі марки автомобілів);

1.4) пасивного попиту – товари, про купівлю яких споживачі раніше не хотіли думати або ж про існування яких не замислювалися (ділянки на кладовищі, послуги страхових фірм) [5];

2) виробничого (промислового) призначення – використовуються на виробничі потреби:

2.1) продукція галузі будівництва; деталі та складальні вузли; легке та важке обладнання, в т.ч. для технічного обслуговування, ремонту і експлуатації; спеціально оброблені матеріали; виробничі послуги;

2.2) сировина; напівфабрикати; матеріали і деталі; комплектуючі вироби; стаціонарні споруди; ділові послуги сфери ремонту та технічного обслуговування, а також консалтингу [28, с. 17].

Послуги виступають важливим різновидом товару. Це певні блага, що доповнюють товар і пропонуються продавцем. До їх ознак відносять:

- 1) неможливість матеріально доторкнутись до послуг (невідчутність);
- 2) залежність від психологічного стану осіб, які надають та приймають послуги (суб'єктивність оцінки якості та її непостійність – наприклад, настрої повара може вплинути на якість приготованої ним страви);
- 3) існування послуги об'єктивно обумовлюється наявністю особи, що її надає (невіддільність послуги від її виконавця – наприклад, поради психолога в книжці можуть принести набагато менше користі, ніж ті, що він надає, безпосередньо спілкуючись із клієнтом);
- 4) неможливість накопичувати послугу (незбережуваність послуги – наприклад, поки не зламав ногу, немає сенсу іти до травматолога).

Управління інноваційною політикою здійснюється відповідно до таких етапів:

- 1) ідентифікація тих напрямів діяльності підприємства, які є найбільш ризикованими;
- 2) використання спектру різних джерел ідей для новаторської діяльності;
- 3) формування кількісних цілей, які мають бути досягнуті в межах інноваційного проекту;
- 4) виокремлення основних етапів діяльності по реалізації інноваційного проекту, які відбуватимуться один за одним [43, с. 296].

Управління сервісом включає в себе [30, с. 8]:

- 1) організацію сервісу;

- 2) передпродажний сервіс – товар готується до придбання та експлуатації;
- 3) гарантійний сервіс – група послуг, реалізація яких передбачена виробником для покупців протягом певного терміну, визначеного у спеціальній документації;
- 4) післягарантійний сервіс – сукупність заходів виробника, спрямованих на збільшення міжремонтних строків та підвищення безпеки використання продукції [19, с. 9].

Управління конкурентоспроможністю товару відбувається в наступному порядку:

- 1) визначення та розвиток потреб споживачів;
- 2) аналіз поведінки конкурентів та їх можливостей;
- 3) дослідження ринку та основних тенденцій його розвитку;
- 4) виробництво товару з параметрами, що перевищують аналогічні показники конкурента [29, с. 115].

Управління життєвим циклом товару відбувається відповідно до наступних його етапів (рис. 1.1):

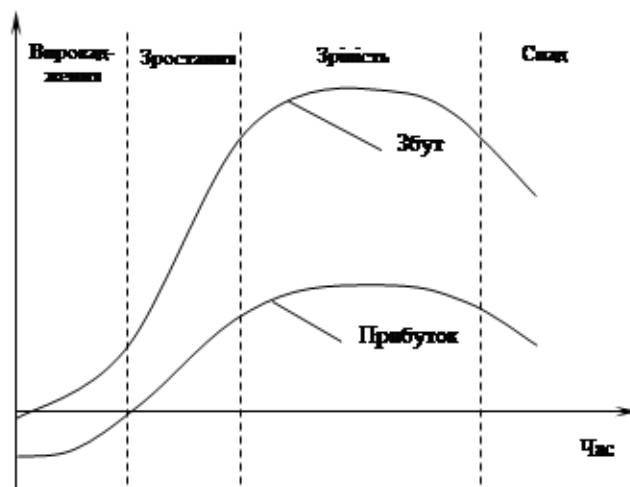


Рис. 1.1. Криві життєвого циклу товарів

Відповідно до рис. 1.1, виділяють такі етапи життєвого циклу:

- 1) впровадження, або виведення товару на ринок, для якого характерні наступні риси:
 - невизначеність щодо перспектив успіху нового товару на ринку;
 - маркетингова діяльність спрямована на інформування потенційних покупців та посередників про нову продукцію;

- високий рівень витрат на маркетинг;
- високий рівень виробничих витрат у зв'язку із невисокими обсягами виробництва нової продукції;
- відсутність прибутку;

2) зростання, для якого є характерним наступне:

- швидке зростання обсягів продаж;
- зниження собівартості товару завдяки ефекту економії на масштабах виробництва;
- зниження ціни, що відкриває можливості щодо охоплення всього ринку;
- високий рівень маркетингових витрат;
- поява конкурентів, які намагаються випускати товари-аналоги, і це якраз вимагає маркетингової протидії з боку нашого підприємства;

3) зрілість – для цього етапу характерне:

- досягнення максимальної величини попиту на товар;
- досягнення ринком високого рівня сегментації;
- намагання як підприємства, так і його конкурентів охопити якомога більше сегментів шляхом модифікації товару;

4) спад, або занепад – останній етап, якому притаманні наступні риси:

- скорочення попиту на продукцію;
- зниження числа конкуруючих компаній в галузі;
- фокусування фірм на окремих найвигідніших сегментах [11, с. 26].

Управління товарним знаком передбачає прийняття ряду рішень:

- 1) які види товарних знаків підприємство буде використовувати?
- 2) брендинг – це сукупність заходів по формуванню тривалої прихильності до товару підприємства з боку споживачів шляхом сукупного впливу на них за допомогою реклами, упаковки та товарної марки, які об'єднані спільними оформленням та ідеєю, формуючими образ такого товару, відмінний від образів продукції конкурентів [1, с. 11];
- 3) оформлення правового захисту.

Управління упаковкою і маркуванням відбувається по таким напрямкам:

- 1) вибір упаковки;
- 2) етикетка – графічні або текстові знаки у вигляді наклейки на товарі із зазначенням його назви, виробника, дати випуску, терміну придатності;
- 3) штрихове кодування – інструмент автоматичної ідентифікації об'єкту на основі методу оптичного зчитування інформації, який використовується у виробництві і збуті товарів, торгівлі, маркетингу, статистиці, для митного контролю [37].

Управління асортиментною політикою передбачає прийняття рішень по наступним напрямкам:

- 1) ширина асортименту – число різних груп товарів в межах асортиментної групи, що підприємство випускає (наприклад, ширина асортименту слабоалкогольних напоїв та сидру ПрАТ «Оболонь» складає «3» і включає класичну серію слабоалкогольних напоїв, Сібер та енергетичні напої);
- 2) глибина асортименту – кількість найменувань товару в межах окремої групи товарів (наприклад, глибина асортименту саме слабоалкогольних напоїв ПрАТ «Оболонь» складає «5» та включає Ром Колу, Бренді Колу, Джин Тонік, Водку Лайм, Віскі Вишню);
- 3) висота асортименту – середня ціна по групі товарів [23];
- 4) гармонійність асортименту – міра близькості технологій виробництва та властивостей різних товарних груп, що входять до асортименту певної продукції (наприклад, асортимент слабоалкогольних напоїв та сидру ПрАТ «Оболонь» недостатньо гармонійний, бо включає таку групу товарів, як енергетичні напої, що виробляються за іншою технологією);
- 5) насиченість асортименту – кількість найменувань усіх товарів в межах асортиментної групи.

Товарна номенклатура – це сукупність усіх асортиментних груп підприємства та окремих його товарних одиниць, що не включені до жодної асортиментної групи.

1.2. Управління конкурентоспроможністю товару та асортиментом

Такі напрямки товарної політики, як управління конкурентоспроможністю та асортиментом товару, ми відносимо до найважливіших. Асортимент товару визначає, яким сегментам ринку буде запропоновано нашу продукцію. А конкурентоспроможність товару – це його здатність витримати на обраних сегментах тривалу економічну боротьбу із присутніми там торговими марками.

Розглянемо сутність товару та його конкурентоспроможності.

Поняття «продукт» і «товар» є достатньо тісно пов'язаними, проте по своїй суті відрізняються.

Продукт – це матеріальний або нематеріальний об'єкт, що включає в себе матеріальні і нематеріальні характеристики та створений працею людей або ж дією природних факторів. Наявність та міра цінності продукту для споживача визначається проблемами та потребами останнього. Коли у людини виникає потреба спожити певне благо, то формується бажання у конкретному продукті, який уособлює в собі це благо. Частину продуктів в окремих випадках споживач може дістати сам (наприклад, гриби у лісі або картоплю на своєму городі). Частину ж продуктів можна лише придбати за гроші.

Товар – це все, що виступає об'єктом купівлі-продажу та уособлює в собі певне благо, спроможне задовольнити певну потребу. Товар може бути як матеріальним (автомобіль), так і нематеріальним (послуги таксиста). Відповідно до маркетингової концепції товар – це комплекс важливих для споживача властивостей, за які він сплачує кошти (наприклад, спроможність холодильника зберігати харчову продукцію, економне споживання електроенергії та зовнішній вигляд даного виробу – це основні властивості зазначеного товару з позиції споживача). Також маркетологи дають наступну формулу товару: товар = продукт + підтримка + інструменти маркетингу. Розкривається ця формула за допомогою трирівневої моделі товару (рис. 1.2) [17]:

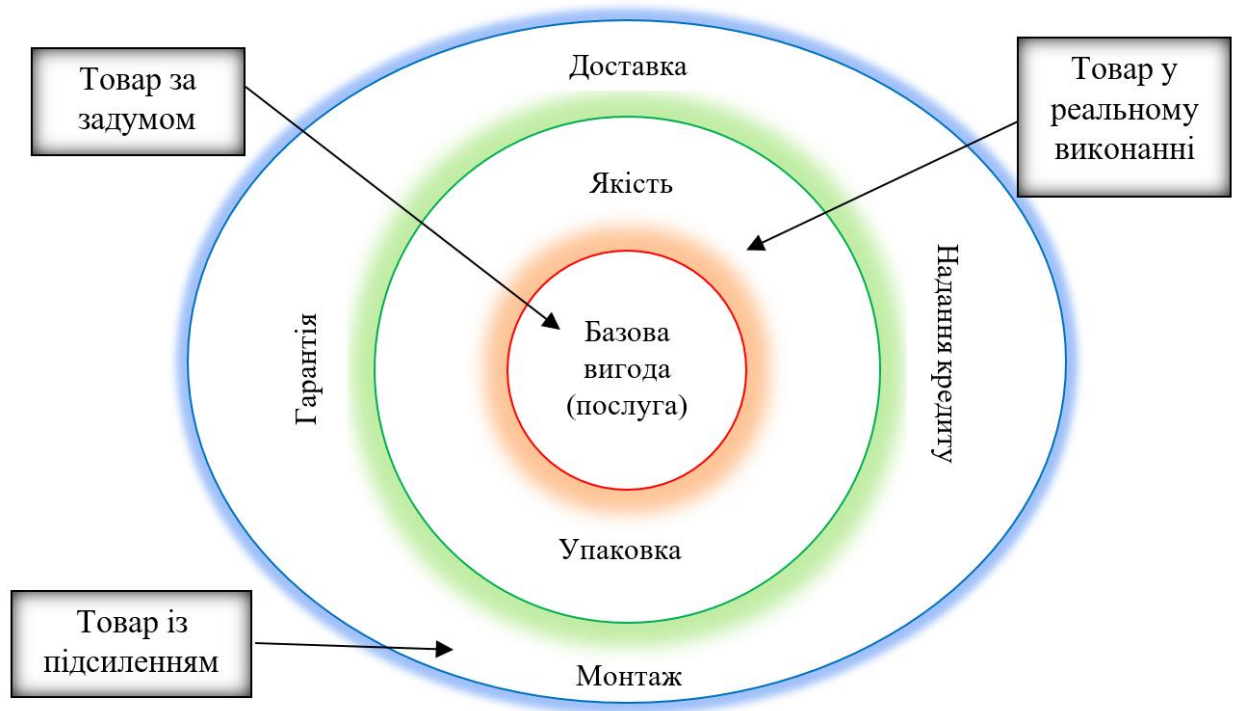


Рис. 1.2. Три рівні товару

Розглянемо основні рівні товару з рис. 1.2.

Перший рівень – товар за задумом – відображає в собі комплекс параметрів товару, заради придбання яких споживач витрачає кошти (наприклад, миючі властивості засобу для прання, які забезпечують чистоту одягу покупця) [25].

Другий рівень – товар у реальному виконанні – показує фактичний стан продукту, що придбаний споживачем (наприклад, клієнт бронює столик у ресторані японської кухні, але, відвідуючи його, зіштовхується не тільки із смачними стравами та ввічливим персоналом, але й якимись несподіваними елементами японської культури, які там не сподівався зустріти – наприклад, можливістю безоплатно навчитися грі у японські шахи «го»).

Другий рівень товару включає «якість» та «упаковку», під якими розуміють значно ширше коло понять:

- 1) назву товару («пиво»);
- 2) товарну марку або бренд («Оболонь світле»);
- 3) упаковку (пляшка пива «Оболонь світле»);
- 4) дизайн (специфічне оформлення етикетки пива «Оболонь світле»);

5) інструкцію щодо застосування або інформацію про склад продукту (наприклад, на етикетці пива «Оболонь світле» може вказуватись енергетична цінність напою).

«Упаковка» виступає важливим елементом другого рівня товару, тому і виділяється окремо поряд з «якістю». Розробляючи упаковку, звертають увагу на наступні моменти:

- 1) розробка такого дизайну упаковки, який гармонійно підходить як під сам товар, так і під фірмовий стиль виробника, а також враховує специфічні смаки цільового сегменту ринку;
- 2) розробка упаковки відповідно до вимог галузевих стандартів;
- 3) прийняття рішень щодо розміру, кольору, матеріалу, дизайну упаковки та етикетки, кількості одиниць виробу в одній упаковці;
- 4) врахування вартості різних варіантів упаковки.

До третього рівня – товару із підсиленням (підкріпленням), або розширеного продукту – відносяться різноманітні додаткові вигоди, які пропонує споживачеві виробник:

- 1) гарантія;
- 2) можливості повернення неякісного виробу;
- 3) подарунки до придбаного товару;
- 4) використання дисконтних карток та знижок за обсяги закупки;
- 5) умови поставки;
- 6) форма розрахунків;
- 7) сервіс.

Вимоги до якості товару, як елементу другого його рівня, з часом змінюються під впливом об'єктивних та суб'єктивних чинників [2]. Суб'єктивними чинниками виступають діяльність державних установ, які встановлюють вимоги до якості (наприклад, обмеження щодо використання окремих харчових добавок), та досягнення науково-технічного прогресу.

Суб'єктивними ж чинниками виступають реклама, громадська думка, мода та інші. Розглянемо сутність якості детальніше.

По-перше, під якістю товару може розумітися відповідність вимогам спеціальних контрольних установ (підтверджується сертифікатом якості).

По-друге, якість товару також відображає його відповідність вимогам науково-технічної документації (чи дійсно харчовий виріб, строк зберігання якого відповідно до даних упаковки не минув, придатний до споживання).

По-третє, якість товару суб'єктивно оцінюється споживачем як міра задоволення його потреб (суб'єктивність проявляється у тому, що споживач може сам пошкодити товар, неправильно його експлуатуючи, а потім бути незадоволеним результатом використання).

По-четверте, якість товару також може відображати певні очікування споживача щодо тих властивостей, якими він володіє (очікується, що одяг з вовняної тканини краще зігріватиме, ніж з тонкої).

Відповідно до Ф. Котлера слід розрізняти поняття «якість виконання» та «якість відповідності». Якість виконання відображає сукупність властивостей товару, якими він володіє відповідно до задуму та заяв виробника (наприклад, автомобіль «Мерседес» вважається більш якісним, ніж «Фольксваген», бо має кращі експлуатаційні властивості). Якість відповідності показує, наскільки товар фактично відповідає заявленому рівню якості виконання (автомобіль, який поступив у продаж, може містити виробничий брак, який знецінює його в очах споживача, хоча відповідно до технічної документації відповідна машина має володіти першокласними технічними властивостями) [24].

І якість виконання, і якість відповідності враховуються, коли мова йде про конкурентоспроможність товару, під якою розуміється сукупність якісних та цінових характеристик товару, важливих з позиції споживача та стосовно задоволення його потреб.

Асортиментом товарів називають їх набір, сформований за однією або декількома ознаками.

Бажано, щоб асортимент був оптимальним та збалансованим. Оптимальний асортимент – це такий набір товарів, який характеризується достатньою часткою виробів постійного попиту і передбачає можливості щодо додаткового введення у продаж товарів імпульсивного попиту та новинок. Збалансованим вважається асортимент товарів, представлених у раціональних пропорціях – такому співвідношенні різних товарних груп, за якого досягається ритмічне надходження коштів на підприємство, виконуються стратегічні плани фірми і ефективно задовольняються потреби споживачів.

Управління асортиментом передбачає прийняття рішень щодо його розширення або звуження, поглиблення або скорочення кількості товарних найменувань, оновлення [44, с. 71]. Необхідність зазначених змін пов'язана з коливанням попиту на продукцію галузі, появою нових модифікацій існуючих товарів на ринку під впливом науково-технічного прогресу, бажанням збільшити обсяги виробництва заради уникнення недозавантаження потужностей, реакцією на зміни у асортименті продукції фірм-суперників.

Виділяють такі чотири напрямки, відповідно до яких формується асортимент:

- 1) споживчий – відповідно до груп споживачів (продукція для жінок або чоловіків, дорослих або дітей тощо);
- 2) функціональний – відповідно до загальної потреби, яку задовольняє відповідна група виробів, тобто їх основної функції (побутова або комп'ютерна техніка, інструменти для ремонту або саду тощо);
- 3) ціновий – відповідно до принципів маркетингової товарної політики, що проводиться підприємством (товари за підвищеними – «престижними» - цінами, уцінені товари та такі, що продаються за знижками);
- 4) побутовий – відповідно до стилю продажу (такі, що продаються через кіоски, супермаркети, фірмові магазини тощо).

Основними ж напрямками удосконалення асортименту, як правило, виступають наступні:

- 1) диверсифікація виробництва, або конгломератна стратегія;
- 2) диференціація товару, або концентрична стратегія;
- 3) створення параметричного ряду, або горизонтальна стратегія.

Основні принципи формування товарного асортименту:

- 1) відображення коливань попиту на продукцію галузі;
- 2) забезпечення оптимального розміру частки товарів повсякденного попиту;
- 3) розширення переліку товарів відповідно до середніх показників по галузі;
- 4) позиціонування підприємства та його продукції на ринку;
- 5) визначення оптимальної кількості видів товарів у асортиментній групі.

До важливих факторів, які впливають на формування товарного асортименту, відносять такі:

- 1) наявність у підприємства достатніх фінансових ресурсів для закупки нових товарів (якщо це заклад торгівлі) чи сировини (якщо це виробник);
- 2) існування об'єктивної потреби у використанні вільних торгових приміщень (якщо це заклад торгівлі) чи завантаження вільних виробничих потужностей (якщо це виробник);
- 3) існування у потенційних покупців (якщо це заклад торгівлі) чи посередників (якщо це виробник) готовності закуповувати нову продукцію, що ми її виставлятимемо на продаж [4].

1.3. Методи оцінки конкурентоспроможності товару та асортименту

Аналіз наукової літератури [7; 12; 18; 21; 31; 46] дозволяє виділити чотири групи методів оцінки конкурентоспроможності товару: на основі вивчення ставлення споживачів до товару, порівняння його з базовим зразком, експертні та змішані.

Методи на основі вивчення ставлення споживачів до товару базуються на розрахунку конкурентоспроможності продукції через визначення відповідності

нашої продукції та товарів-конкурентів потребам ринку. Сюди відносяться оцінка конкурентоспроможності продукції за ціною, радар конкурентоспроможності, мультиатрибутивна модель установок М. Фішбейна, модель Розенберга та метод оцінки відповідності вимогам споживачів. Розглянемо їх по черзі.

Оцінка конкурентоспроможності продукції за ціною базується на формулі 1.1:

$$I_{ц} = \frac{C_i}{C_0} \rightarrow \min \quad (1.1)$$

де $I_{ц}$ – індекс конкурентоспроможності товару за ціною;

C_i – ціна нашого товару;

C_0 – ціна товару того виробника, у якого ціна є найменшою.

Цей метод призначений для розрахунку конкурентоспроможності товару у випадку, коли якісні характеристики виробів підприємств майже ідентичні через жорстку регламентацію галузевих стандартів або в силу інших причин.

Оцінка конкурентоспроможності продукції на основі побудови радару конкурентоспроможності проводиться на основі результатів анкетування споживачів, які за п'ятибальною шкалою оцінюють кожний параметр нашого товару і виробу конкурента. Радар будується у наступному порядку:

- 1) малюється коло, яке називається «оцінним»;
- 2) коло ділиться на рівну кількість секторів за допомогою шкал, які виходять з центру і кількість яких відповідає кількості параметрів, що оцінюються;
- 3) в центрі кола ставиться число «0», в точці перетину шкали з колом ставиться «5», і таким чином шкала градується;
- 4) на шкалах ставляться відмітки, які відповідають кількості балів, поставлених нашому товару по кожному окремому параметру;
- 5) відмітки по нашому товару поєднуються суцільними жирними лініями;

- 6) на шкалах ставляться відмітки, які відповідають кількості балів, поставлених товару-конкуренту по кожному окремому параметру;
- 7) відмітки по товару-конкуренту поєднуються штриховими лініями;
- 8) наочно порівнюються площі обох фігур, що утворилися, і робиться висновок про те, який товар є більш конкурентоспроможним (чим більша площа фігури, тим конкурентоспроможніший товар) [21, с. 270].

Мультиатрибутивна модель установок М. Фішбейна спирається на формулу 1.2:

$$A_o = \sum_{i=1}^n b_i e_i \quad (1.2)$$

де A_j – установка щодо товару торгової марки j ;

b_i – сила уявлення споживача про те, що товар торгової марки j має атрибут i ;

e_i – оцінка споживачем атрибуту i ;

n – число атрибутів товару [46, с. 315 - 322].

Оцінка сили уявлення споживача про те, що товар має певний атрибут, проводиться на основі анкетування із використанням семибальної шкали (від «-3» - повна відсутність характеристики, до «+3» - присутність характеристики у значній мірі). Оцінка споживачем кожного атрибуту проводиться за аналогічною шкалою (вона градується від «-3» - дуже важлива негативна характеристика, до «+3» - дуже важлива позитивна характеристика, при цьому «0» означає байдужість споживача до зазначеного параметру). Підприємства намагаються сформуванати таке ставлення споживачів до своїх товарів, щоб для додатній e_i відповідала додатна b_i , а від'ємній e_i відповідала від'ємна b_i . Найбільш конкурентоспроможним буде товар з найбільшою A_j .

Модель Розенберга передбачає проведення розрахунків за формулою 1.3:

$$A_j = \sum_{i=1}^n V_i I_{ij} \quad (1.3)$$

де j – марка товару;

n – кількість мотивів покупця до придбання даного виду товару;

A_j - суб'єктивна придатність товару (відношення до товару марки j);

V_i - важливість i -го мотиву для споживача;

I_{ij} - суб'єктивна оцінка придатності j -ої марки для задоволення мотиву i [21, с. 266].

Чим більшою є придатність товару до задоволення потреб споживачів A_j , тим краще.

Метод оцінки відповідності вимогам споживачів включає дослідження, що проводиться у наступному порядку:

- 1) визначається перелік параметрів конкурентоспроможності товару;
- 2) ідентифікується характер кожного параметру (позитивний чи негативний з позицій його впливу на конкурентоспроможність підприємства);
- 3) визначається наявність кожного параметру у нашого виробу: кожному негативному параметру у випадку його присутності ставиться «-1», позитивному – «1», у випадку відсутності параметру він оцінюється в «0» балів.

Після цього проводяться розрахунки за формулою 1.4:

$$I_j = \sum_{i=1}^n Q_i \quad (1.4)$$

де j – це марка товару;

I – це індекс конкурентоспроможності;

Q_i – i -тий показник конкурентоспроможності (позитивний чи негативний);

n – кількість показників конкурентоспроможності товару.

Чим більше значення показника I , тим краще.

Методи на основі порівняння товару фірми з базовим зразком спираються на визначення конкурентоспроможності оцінюваного товару шляхом порівняння її з еталонним продуктом чи найуспішнішим товаром-конкурентом. Сюди

відносять розрахунково-аналітичний та простий методи порівняння з базовим зразком, а також метод ідеальної точки.

Розрахунково-аналітичний метод [7, с. 210-220; 18, с. 88-94] передбачає розрахунок конкурентоспроможності товару на основі формули 1.5:

$$K = \frac{\text{Споживчий ефект}}{\text{Ціна споживання}} \rightarrow \max \quad (1.5)$$

Чим більший споживчий ефект по відношенню до ціни споживання, тим краще. Метод використовується відповідно до наступних етапів:

- 1) формулювання цілей, заради яких оцінюється конкурентоспроможність товару (наприклад, вихід з новим товаром на старий ринок);
- 2) визначення переліку вимог до товару-еталону;
- 3) створення списку параметрів, які будуть використовуватись при розрахунках (технічні – показники якості; економічні – витрати споживача на придбання та експлуатацію товару);
- 4) оцінка важливості технічних параметрів шляхом опитування споживачів або експертів;
- 5) розрахунок одиничних технічних параметрів з урахуванням сутності кожного такого показника:

5.1) якщо зростання параметру є позитивним явищем, то розрахунок проводиться за формулою 1.6:

$$q_i = \frac{P_{i_{\text{оцін}}}}{P_{i_{\text{баз}}}} \quad (1.6)$$

де $P_{i_{\text{оцін}}}$ – і-тий параметр нашого виробу;

$P_{i_{\text{баз}}}$ – і-тий параметр товару-конкурента або еталонного виробу;

5.2) якщо зростання параметру є негативним явищем, то розрахунок проводиться за формулою 1.7:

$$q_i = \frac{P_{i_{\text{баз}}}}{P_{i_{\text{оцін}}}} \quad (1.7)$$

б) розрахунок групових параметричних індексів:

6.1) за технічними параметрами – проводиться за формулою 1.8:

$$I_{\text{ТП}} = \sum_{i=1}^n q_i a_i \quad (1.8)$$

де $I_{\text{ТП}}$ – індекс технічних параметрів (якщо $I_{\text{ТП}} > 1$, то наш товар за технічними параметрами кращий за конкурента);

n – кількість технічних параметрів, які підлягають оцінюванню;

q_i – i -тий одиничний технічний параметр;

a_i – вагомість i -го одиничного технічного параметру;

6.2) за економічними параметрами – проводиться за формулою 1.9:

$$I_{\text{ЕП}} = \frac{C_{\text{спож1}}}{C_{\text{спож2}}} \quad (1.9)$$

де $I_{\text{ЕП}}$ – індекс економічних параметрів (якщо $I_{\text{ЕП}} \leq 1$, то наш товар є кращим за конкурента по економічним параметрам);

$C_{\text{спож1}}$ – ціна споживання виробу, що оцінюється;

$C_{\text{спож2}}$ – ціна споживання товару-конкурента;

7) розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності за формулою 1.10:

$$K_{int} = \frac{I_{TP}}{I_{EP}} \quad (1.10)$$

де K_{int} – інтегральний показник конкурентоспроможності (якщо $K_{int} > 1$, то наш товар є кращим за виріб конкурента).

Метод простого порівняння із базовим зразком заснований на формулі 1.11:

$$I_K = \frac{\frac{\sum_{i=1}^n Q_{Я} + \sum_{i=1}^m Q_P}{\sum_{i=1}^n Q_{ЯБ} + \sum_{i=1}^m Q_{РБ}}}{\frac{\sum_{i=1}^l Q_{Ц}}{\sum_{i=1}^l Q_{ЦБ}}} \quad (1.11)$$

де I_K – інтегральний коефіцієнт;

$Q_{Я}$ – показники якості нашого виробу;

Q_P – показники кон'юнктури ринку для нашого виробу;

$Q_{Ц}$ – цінові показники нашого виробу;

$Q_{ЯБ}$ – показники якості базового виробу;

$Q_{РБ}$ – показники кон'юнктури ринку для базового виробу;

$Q_{ЦБ}$ – цінові показники базового виробу;

n – кількість показників якості, використаних у дослідженні;

m – кількість показників кон'юнктури ринку, використаних у дослідженні;

l – кількість економічних показників, використаних у дослідженні [12, с. 113].

Для визначення оцінок по технічним параметрам проводиться анкетування, в той час як параметри кон'юнктури ринку (обсяги і динаміка виробництва товару, рівень попиту на нього тощо) визначаються в ході спеціальних досліджень.

Метод ідеальної точки спирається на формулу 1.12:

$$Q_j = \sum_{i=1}^n W_i |B_{ji} - I_i| \quad (1.12)$$

де j – марка товару;

Q_j – відношення споживачів до j -тої марки товару (чим менше балів – тим краще, оскільки це означає меншу відмінність від ідеального виробу);

n – кількість параметрів (характеристик) товару;

W_i – важливість i -тої характеристики товару;

V_{ji} – значення i -тої характеристики j -тої марки товару;

I_i – ідеальне значення для i -тої характеристики товару даного виду [46, с. 267].

Як видно з формули 1.12, передбачається оцінка рівня відмінності товару певної торгової марки від гіпотетичного ідеального (еталонного) виробу. Чим менша така відмінність за результатами розрахунків, тим краще. При цьому ставлення споживача до певного параметру товару визначається в ході анкетування з використанням 7-бальної шкали (від «1» – несуттєва, до «7» – дуже важлива характеристика).

Методи експертних оцінок включають в себе параметричний та той, що базується на оцінці прогнозованого рівня продаж.

Параметричний метод передбачає розрахунок за формулою 1.13:

$$I = \frac{\sum_{i=1}^g Q_{mi} \cdot P_{mi} + \sum_{i=1}^m Q_{pi} \cdot P_{pi}}{\sum_{i=1}^l Q_{ei} \cdot P_{ei}} \quad (1.13)$$

де l – кількість економічних показників;

Q_{mi} – значення i -го технічного показника;

Q_{pi} – значення i -го показника кон'юнктури ринку для товару;

Q_{ei} – значення i -го економічного показника;

P_{mi} – вагомість i -го технічного показника;

P_{pi} – вагомість i -го показника кон'юнктури ринку для товару;

P_{ei} – вагомість i -го економічного показника;

n – кількість технічних показників;

m – кількість показників кон'юнктури ринку для товару [12, с. 114-115].

Метод експертних оцінок на основі прогнозованого рівня продаж передбачає розрахунки, що проводяться у такому порядку:

1) розрахунок показників ринкової сили нашого товару нової торгової марки порівняно з кожним із товарів-конкурентів за формулою 1.14:

$$B_{oi} = \frac{p}{e} \quad (1.14)$$

де B_{oi} – показник ринкової сили товару;

p – це кількість експертів, які віддали перевагу нашому (оцінюваному) товару порівняно з i -тим конкурентом;

e – це кількість експертів загалом;

2) розрахунок прогнозованої частки продаж нашого товару нової торгової марки за формулою 1.15:

$$Q_o = \frac{1}{1 + \sum_{i=1}^r \frac{1 - B_{oi}}{B_{oi}}} \quad (1.15)$$

де Q_o – прогнозована частка продаж нашого товару нової торгової марки;

r – це кількість товарів-конкурентів.

3) розрахунок прогнозованих часток продаж товарів торгових марок кожного i -го конкурента за формулою 1.16:

$$Q_i = Q_o \cdot \frac{1 - B_{oi}}{B_{oi}} \quad (1.16)$$

4) товар з найбільшою очікуваною часткою продаж за результатами розрахунків по формулам 1.15 та 1.16 буде найбільш конкурентоспроможним [21, с. 268].

Змішані методи оцінки конкурентоспроможності товару – це комбінація методів її оцінки на основі порівняння із базовим зразком та методів експертних оцінок. Сюди відносять методи І. Дудли та Н. Павлової.

Комплексний метод І. Дудли [12, с. 116] передбачає розрахунки, що проводяться за наступними етапами:

- 1) аналіз ринку;
- 2) оцінка важливості споживних властивостей товару на основі анкетування;
- 3) конкретизація списку споживних властивостей для подальшої оцінки;
- 4) організація роботи групи експертів;
- 5) оцінка експертами вагомості кожної окремої споживної властивості;
- 6) вибір експертами товару-конкурента, з яким проводитиметься порівняння;
- 7) оцінка експертами споживних властивостей досліджуваних товарів;
- 8) ідентифікація переваг і недоліків нашого товару експертами;
- 9) ідентифікація переваг і недоліків нашого товару споживачами;
- 10) розрахунок показників конкурентоспроможності нашого товару;
- 11) прийняття управлінських рішень стосовно товару.

Розрахунково-аналітичний метод Н. Павлової [31, с. 82-86], спрямований на мінімізацію співвідношення витрат і корисного ефекту з точки зору споживача (формула 1.17):

$$K = \frac{Ц_{спож}}{Е_{кор}} \rightarrow \min \quad (1.17)$$

При цьому досліджуються і конкурентоспроможність товару, і його маркетинговий супровід.

Оцінка проводиться відповідно до наступних етапів:

- 1) визначення шляхом анкетування покупців переліку і вагомості основних параметрів конкурентоспроможності, що поділяються на основні (конструктивно-технічні), регламентовані (зазначені у стандартах) та естетичні;
- 2) експертна оцінка параметрів конкурентоспроможності продукції нашої та конкурентів з наступним розрахунком за формулою 1.18:

$$KC_j = \sum_{i=1}^n P_{ia_i} \quad (1.18)$$

де KC – показник конкурентоспроможності;

j – марка товару;

n – кількість найістотніших для споживачів параметрів товару;

a_i – вагомість i -го параметра відповідно до анкетування споживачів (за п'ятибальною шкалою);

P_i – оцінений експертами i -тий параметр товару (за десятибальною шкалою);

3) експертна оцінка конкурентоспроможності маркетингової діяльності підприємства задля наступного визначення ефективності маркетингової підтримки товару: формується перелік відповідних показників, визначається вагомість кожного з них за п'ятибальною шкалою, оцінюється кожний такий показник за десятибальною шкалою та проводиться розрахунок конкурентоспроможності маркетингової діяльності кожної фірми (нашої та конкурента) за формулою 1.19:

$$KC_{\text{марк } j} = \sum_{i=1}^n M_i v_i \quad (1.19)$$

де $KC_{\text{марк}}$ – конкурентоспроможність маркетингової діяльності;

v_i - вагомість кожного i -го показника;

M_i - оцінка кожного показника;

4) висновки за результатами розрахунків.

За результатами огляду основних методів оцінки конкурентоспроможності товару можна визначити наступні їх недоліки:

1) для методу оцінки на основі ціни – використання лише для стандартизованої продукції;

2) для методу радару конкурентоспроможності – не береться до уваги вагомість кожного показника;

3) для мультиатрибутивної моделі М. Фішбейна – не визначається уявлення про ідеальний товар;

- 4) для моделі Розенберга – складно визначити найістотніші показники;
- 5) для методу відповідності споживчим вимогам – неточність;
- 6) для простого методу порівняння із базовим зразком – необхідно обрати адекватний виріб-конкурент;
- 7) для методу ідеальної точки – суб'єктивність сприйняття окремих параметрів товару, зокрема, органолептичних, споживачами;
- 8) для параметричного – суб'єктивність думок експертів;
- 9) для методу на основі прогнозованого рівня продаж – нема можливості визначити причини прогнозованих величин обсягів продажу товарів;
- 10) метод І. Дудли – дуже високий розмір витрат через залучення як експертів, так і споживачів;
- 11) метод І. Павлової – суб'єктивність думок експертів та значні витрати через залучення як експертів, так і споживачів.

В той же час розрахунково-аналітичний метод цих недоліків не має, і при цьому допускає проведення розрахунків без залучення експертів, що дає можливість уникнути впливу суб'єктивного чинника на точність результатів.

Для вивчення асортименту товару доцільно скористатися методом портфельного аналізу – матрицею Бостонської консалтингової групи. Центральним поняттям портфельного аналізу виступає стратегічна бізнес-одиниця (СБО) – незалежна від інших зона бізнесу підприємства, пов'язана із випуском та реалізацією окремої групи товарів, для якої характерні свої специфічні споживачі, конкуренти, технології виробництва тощо. В якості СБО часто виступають асортиментні групи, що дає можливість використовувати даний метод в сфері дослідження асортименту.

Для побудови матриці Бостонської консалтингової групи (БКГ) потрібні два показники:

- 1) темпи зростання кожного ринку відповідної СБО (в модифікованій версії – кожної асортиментної групи);

2) відносної ринкової частки СБО нашого підприємства на ринку стосовно найбільшого конкурента (в модифікованій версії матриці – рентабельність продукції).

Таким чином, матриця БКГ матиме такий вигляд (рис. 1.3):

Темпи зростання ринку, %	Вище середнього	Важкі діти	Зірки
		Продукція продається на привабливому ринку, проте займає на ньому слабкі позиції. Вимагається надання відповідним асортиментним групам значної фінансової підтримки.	Асортиментна група займає міцні лідируючі позиції на привабливому ринку та приносить значний дохід. Більша частина відповідного доходу витрачається на захист лідерських позицій.
Нижче середнього		Собаки	Дійні корови
		Ці асортиментні групи займають слабкі позиції на безперспективних ринках, і слід орієнтуватися на поступову відмову від їх виробництва.	Продукція займає міцні лідируючі позиції на ринку, що стагує. Конкуренти лишають цей ринок, а лідерські позиції наших асортиментних груп дозволяють отримувати значний дохід. Отримані кошти направляються на фінансування товарів з сектору «Важкі діти».
0		<i>Нижче одиниці</i>	<i>Вище одиниці</i>
		Відносна ринкова частка, долі	

Рис. 1.3. Матриця Бостонської консалтингової групи та її стратегії

Обсяги виробництва усіх асортиментних груп в межах кожного сектору, що зазначені на рис. 1.3, додаються, і на основні порівняння цих сум передбачається визначення збалансованості господарського портфелю фірми. Він вважається збалансованим, якщо одночасно дотримуються наступні умови:

- 1) частка асортиментних груп із сектору «Важкі діти» $\geq 15\%$;
- 2) частка асортиментних груп із сектору «Зірки» $\geq 20\%$;
- 3) частка асортиментних груп із сектору «Дійні корови» $\geq 45\%$;
- 4) частка асортиментних груп із сектору «Собаки» $\leq 5\%$.

Висновки до розділу 1

В ході розгляду теоретичних підходів до управління маркетинговою товарною політикою підприємства було досягнуто таких результатів.

1. Визначено сутність та елементи маркетингової товарної політики. Маркетингова товарна політика – комплекс заходів, пов'язаних із формуванням найбільш вигідних для підприємства і споживача асортименту товарів та співвідношення «ціна/якість», а також забезпеченням розробки потрібних ринку нових товарів та подовженням життєвого циклу наявних продуктів. Її елементами виступають управління товаром по таким напрямкам, як властивості товару, інноваційна політика, сервіс, конкурентоспроможність товару, життєвий цикл товару, товарний знак, упаковка, асортиментна політика.

2. Доведено важливість вивчення конкурентоспроможності товару та асортименту продукції підприємства, оскільки асортимент товару визначає, яким сегментам ринку буде запропоновано нашу продукцію, а конкурентоспроможність товару показує його здатність витримати на обраних сегментах тривалу економічну боротьбу з присутніми там торговими марками.

3. Визначено найбільш ефективні методи оцінки конкурентоспроможності продукції та її асортименту. Це розрахунково-аналітичний метод і матриця Бостонської консалтингової групи, які допускають проведення розрахунків без залучення експертів, і це дає можливість уникнути впливу суб'єктивного чиннику на точність результатів.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ

ПрАТ «ОБОЛОНЬ»

2.1. Огляд ринків пива, слабо- та безалкогольної продукції

В 2018 р. ринок пива показав тенденцію до зростання – було випущено на 2,7% пива більше, ніж у 2017 р. В цілому ж, обсяг випуску пива в Україні склав 180,7 млн. дал. При цьому, слід зазначити, що теперішній період розвитку ринку пива України не є найуспішнішим: в 2008 р. вироблялося 320 млн. дал. відповідного напою, в цілому ж тривалий час існувала тенденція до скорочення споживання пива на душу населення [6, с. 14; 27]. До основних тенденцій розвитку ринку пива України у 2018 р. слід віднести наступні.

По-перше, середня ціна за пляшку зросла на 9% і склала для світлого пива 19 грн., для пива з фруктовими та екзотичними добавками – 29 грн., для темного пива – 35 грн. Це відбулося по таким причинам, як зростання витрат на сировину (на 11%), концентрати (на 63%) та склотару (на 40-46%) та збільшення витрат пивзаводів на мерчандайзинг через посилення конкуренції за зручні місця на полицях магазинів (від останньої найбільше страждають регіональні пивзаводи). Крім того, через подорожчання склотари відбулося деяке зростання випуску пива в банках [6, с. 10; 20; 27].

На основі цієї інформації можна зробити висновок, що економічні умови для розвитку ринку пива в 2018 р. були несприятливими.

По-друге, українці витрачають на споживання алкоголю більше коштів, ніж жителі країн ЄС, а саме 7% від загальної суми витрат. При цьому, однак, за обсягами споживання пива на душу населення вони ще поступаються німцям та чехам в три рази. Справа в тому, що зростання обсягів споживання пива обумовлено в першу чергу економічними причинами – низьким рівнем доходів українців (пиво є дешевшим за міцні алкогольні напої). Більше того – 36%

споживачів пиво постійно шукають акції з метою придбання пива по нижчим цінам [20; 27]. При цьому горілка випереджає пиво за обсягами продажу в Україні [10].

Таким чином, можна стверджувати, що бажання українців споживати алкогольні напої є досить високим (і, відповідно, є потенціал для розвитку виробництва відповідних виробів), проте низький рівень доходів переорієнтовує їх на покупку пива та обмежує попит на нього.

По-третє, поступово скорочується споживання лагерного пива на користь пива, яке випускається регіональними пивзаводами (9,5% ринку) та крафтовими пивоварнями (приблизно 200 виробників, які діють при ресторанах та контролюють 0,5% ринку). Це обумовлено зростаючим інтересом споживачів до натуральної продукції та нових марок напою. Крім того, зазначені виробники зберігають вірність випуску пива на основі технологій з переважним використанням солоду, а не його замінників [20; 27].

Тобто, в цілому якість пива від великих галузевих виробників не задовольняє українців в достатній мірі, при цьому, не дивлячись на низький рівень доходів, споживачі звертають на якісні параметри виробу значну увагу.

По-четверте, одночасно зросли обсяги як експорту, так й імпорту пива. Обсяги експорту українського пива збільшились завдяки вищому рівню якості порівняно з багатьма місцевими виробниками зарубіжних країн, особливостям дизайну та рецептів приготування. Зростання обсягів імпорту пива сягнуло 30%, проте національний виробник все рівно домінує в Україні (90%) через те, що зарубіжне пиво є дорожчим [27].

Таким чином, пивна галузь України є висококонкурентоспроможною як на національному, так і на міжнародному ринку.

По-п'яте, тіньове виробництво пива в Україні є незначним за обсягами. Воно не перевищує 8%, в той час як для ринку міцного алкоголю цей показник сягає 53,6%. Причиною такої ситуації виступає відносно низька ціна пива та складність процесу підробки відповідного виробу, що робить фальсифікацію

пива не вигідною. В тіньовому сегменті ринку пива присутні в основному дрібні пивоварні при ресторанах, у яких не вистачає коштів на придбання досить дорогої ліцензії на випуск пива. При цьому пиво їх виробництва має високий рівень якості [27].

На основі цієї інформації можна сказати, що одна з головних проблем вітчизняної економіки – тіньовий ринок – впливає на галузь пивоваріння менше, ніж на інші галузі економіки.

Експерти вважають, що у 2019-2020 р. на ринку пива матимуть місце наступні тенденції:

- 1) повільний темп приросту обсягів продажу товару (до 3%);
- 2) міцніші позиції займатимуть виробники, чиє виробництво диверсифіковане і вони присутні у більш доходних суміжних підгалузях (наприклад, у сфері випуску сидру);
- 3) гарантією успіху виступатиме саме успішне використання маркетингу;
- 4) зростатимуть обсяги продажу пива з екзотичними і фруктовими добавками;
- 5) збільшуватиметься попит на нефільтроване пиво (з 6 до 7,5% ринку);
- 6) підвищуватимуться продажі пива private label (мова йде про власні торгові марки пива «непивоварних» підприємств, наприклад, мереж супермаркетів);
- 7) зменшуватиметься попит на класичне пиво – лагер [6, с. 23; 20; 27].

Розглянемо розподіл ринку пива між найбільшими виробниками та за ціновими сегментами (рис. 2.1 та 2.2):

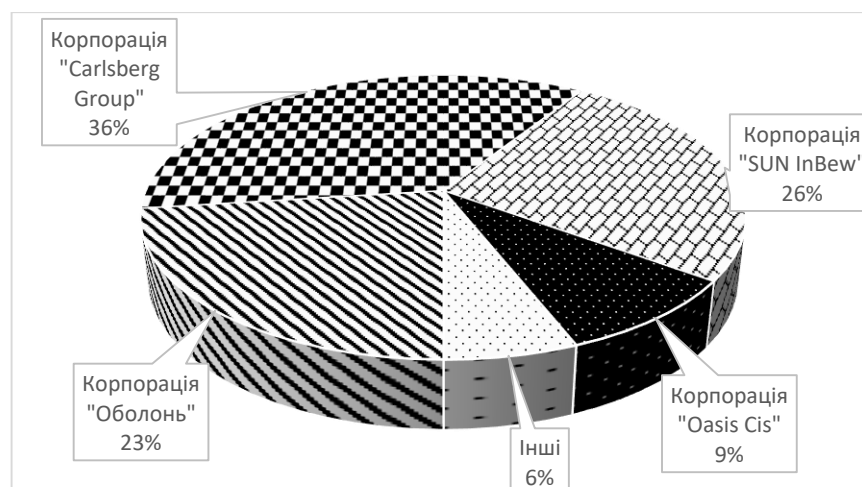


Рис. 2.1. Лідери пивної галузі України [6, с. 23]

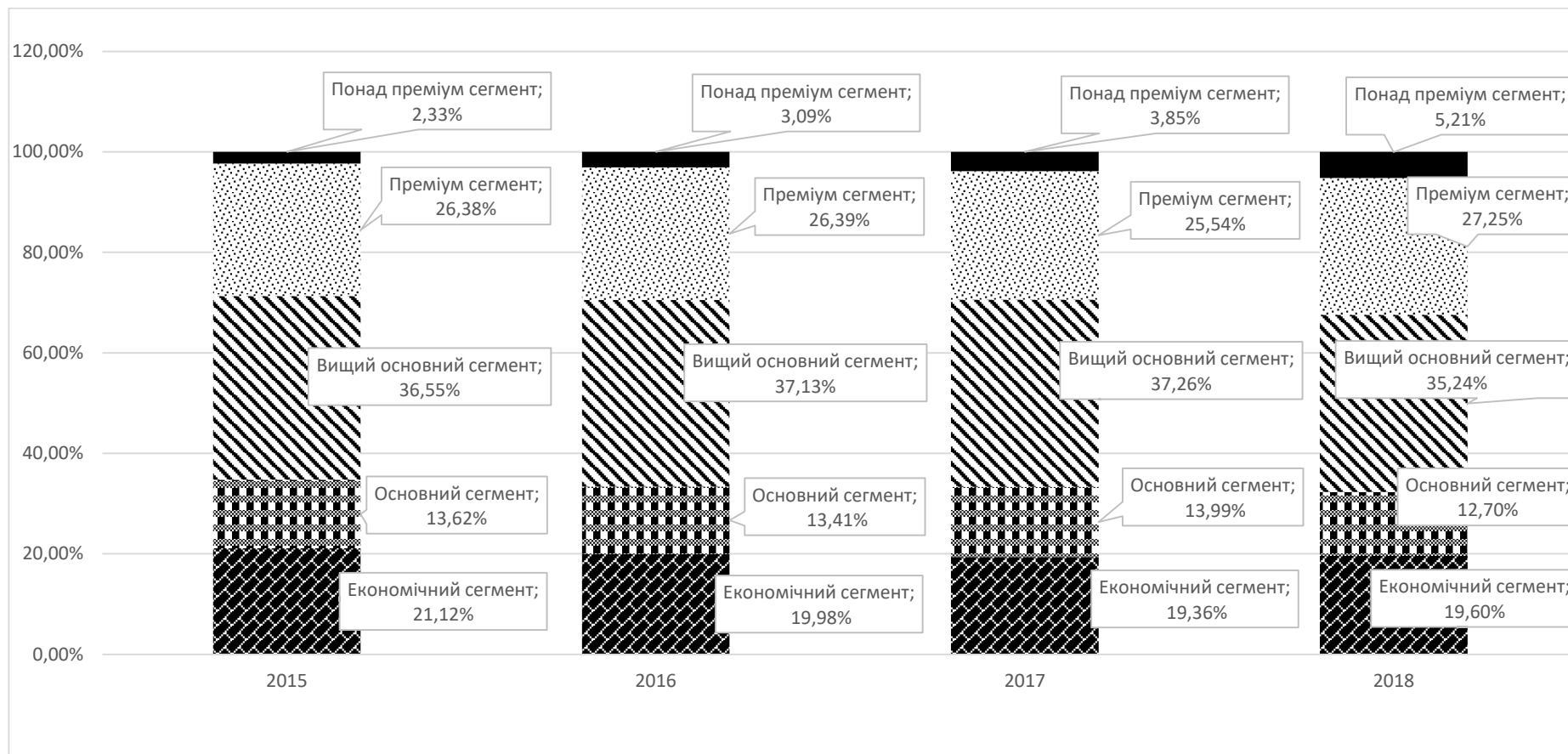


Рис. 2.2. Частки цінових сегментів ринку пива у динаміці [6, с. 24]

Як видно з рис. 2.1, корпорація «Оболонь» займає третє місце за обсягами випуску пива (23%), поступаючись двом міжнародним корпораціям: «Carlsberg Group» (36%) та «Sun InBew» (26%). В цілому ж, галузь виробництва пива можна віднести до монополізованих (олігополія), адже тут домінують чотири виробники.

На рис. 2.2 показано, що протягом періоду 2015-2018 рр. розміри сегментів ринку суттєво не змінювалися. Єдиною чіткою тенденцією виступає зростання сегменту «понад преміум» на 2,88 в.п. (до 5,21%), або більше, ніж в два рази. За твердженням дослідників, саме на цей сегмент припадає більша частина імпортованого пива, яке є досить дорогим [27]. Проте, очевидно, споживчі властивості вітчизняного пива недостатньо задовольняють покупців із високим рівнем доходів.

Також з рис. 2.2 видно, що протягом усього періоду найбільшим виступав так званий «вищий основний сегмент» (35-37%). Очевидно, сюди входять згадані вище споживачі, які схильні купувати якісне пиво (натуральне або з незвичайним смаком), проте за невисокими цінами (хоча й вищими порівняно з пивом, представленим на основному та економічному сегментах). Вони дуже чутливі до знижок та акцій на ті торгові марки, яким віддають перевагу.

Також слід звернути увагу на досить високу частку «преміум сегменту» пива, який протягом періоду залишався на рівні 25-27% (див. рис. 2.2).

Узагальнюючи інформацію по основному для корпорації «Оболонь» ринку пива, можна сказати наступне. Ця галузь є достатньо проблемною, а споживач – досить вимогливим. Середньостатистичний українець віддає перевагу недорогому натуральному пиву із незвичним смаком. При цьому поступово зростає частка тих, хто готовий платити більше за вищу якість виробу. Проблемність же ринку пива полягає в тому, що він не показує чіткої тенденції до зростання, проте, залишаючись досить великим за місткістю, є олігополістичним з жорстким рівнем конкуренції. Зростанню економічної боротьби між підприємствами сприяє конкуренція з боку товарів-замінників

пива (наприклад, слабоалкогольної продукції, попит на яку зростає вищими темпами, ніж на пиво). Крім того, досить активними виступають дрібні конкуренти – регіональні пивзаводи, виробники крафтового пива та private label. Вони та зарубіжні конкуренти часто пропонують пиво за цінами, вищими, ніж у чотирьох лідерів пивної галузі України, проте за якісними параметрами значно ближчими до побажань найбільш вимогливих споживачів даного продукту.

Стосовно інших ринків, де представлена продукція компанії «Оболонь», можна сказати наступне. Ринок безалкогольних напоїв зростає високими темпами (15%), а рівень монополізації тут є меншим, ніж на ринку пива. Ринок мінеральної води показує позитивну динаміку зростання (11%) і характеризується тим, що присутня група компаній IDS Group, яка з великим відривом випереджає конкурентів (36% ринку). Ринок слабоалкогольної продукції також зростає (13%), і контролюється він групою компаній «Нові продукти» та ПрАТ «Оболонь» (разом – 94%) [6, с. 14; 16].

2.2. Техніко-економічна характеристика підприємства

Як було зазначено у підрозділі 2.1, корпорація «Оболонь» є підприємством із стовідсотковим українським капіталом, одним з чотирьох найбільших виробників на ринку пива та одним з двох лідерів на ринку слабоалкогольної продукції України. Продукція компанії «Оболонь» експортується до 52 країн світу, зокрема в Канаду, Польщу, Нідерланди, Чилі, Перу, Словачію, Японію, В'єтнам, ОАЕ, Турцію, Нову Зеландію. У 2008 р. корпорація встановила загальноєвропейський рекорд виробництва пива – 111,1 млн. дал пива за рік, а на сьогоднішній день виступає найбільшим експортером продукції в галузі [6, с. 4, 7].

Проте на сьогоднішній день економічна ситуація на підприємстві погіршилася (табл. 2.1):

Основні техніко-економічні показники діяльності ПрАТ «Оболонь»

Показники	Один. виміру	2017	2018	Відхилення	
				абсолютне, +/-	відносне, %
1. Обсяг виробництва продукції у натуральному виразі у розрізі основних асортиментних груп	млн. дал	47,972	53,450	5,478	11,420
Пиво	млн. дал	32,310	35,020	2,710	8,387
Безалкогольні напої	млн. дал	9,090	9,140	0,050	0,550
Слабоалкогольні напої та сидр	млн. дал	4,070	5,400	1,330	32,678
Мінеральна та питна вода	млн. дал	2,500	3,890	1,390	55,600
2. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	млн. грн.	4777,539	5078,764	301,225	6,305
3. Собівартість реалізованої продукції	млн. грн.	3653,270	4544,955	891,686	24,408
4. Адміністративні витрати	млн. грн.	296,579	303,955	7,376	2,487
5. Витрати на збут	млн. грн.	612,349	675,489	63,140	10,311
6. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції, в т.ч.:	млн. грн.	4562,198	5524,399	962,202	21,091
- змінні витрати	млн. грн.	3978,236	4530,007	551,771	13,870
- постійні витрати	млн. грн.	583,961	994,392	410,431	70,284
7. Прибуток (збиток) від реалізації продукції	млн. грн.	215,341	-445,635	-660,977	-306,944
8. Чистий прибуток (збиток)	млн. грн.	176,580	-365,420	-542,000	-306,943
9. Витрати на 1 млн. грн. чистої виручки від реалізації	коп.	95,493	108,774	13,282	13,909
10. Рентабельність діяльності (продаж)	%	3,696	-7,195	-10,891	
11. Рентабельність продукції	%	4,720	-8,067	-12,787	

Як видно з табл. 2.1, протягом 2017-2018 рр. рентабельність діяльності ПрАТ «Оболонь» знизилась на 10,891 в.п. і склала -7,195%, а рентабельність продукції – на 12,787 в.п. і набула значення -8,067%. Чистий прибуток зменшився аж на 306,943%. Підприємство стало збитковим. Це відбулося через випереджаюче зростання собівартості реалізованої продукції (на 24,408%) порівняно із збільшенням чистого доходу (на 6,305%). Це відобразилось також на показнику «витрати на 1 млн.грн. чистої виручки від реалізації», які зросли на 13,909% і сягнули 108,774 коп. на 100 коп. (1 грн.) реалізованої продукції.

Ситуація виникла, в першу чергу, по причині зростання вартості сировини і матеріалів, наприклад, ціна склопляшок піднялась на 46%, а концентратів – на 63% (див. підрозділи 2.1 і 2.2). Проблеми негативного впливу на рентабельність продукції зростання собівартості пива на компанії «Оболонь» намагалися вирішити шляхом оптимізації упаковок та рецептур, а також підвищення ціни [6, с. 10]. Слід зазначити, що маркетологи ПрАТ «Оболонь» у 2018 р. успішно здійснили редизайн упаковки пива «hike» та води «Оболонська». Взагалі, на сьогоднішній день значні маркетингові зусилля направляються на створення сучасних упаковок преміального дизайну, а також на оптимізації видатків з метою підвищення рентабельності. Крім того, щоб зробити упаковку пива більш зручною для споживача та економною – для підприємства, маркетологи запровадили нові об'єми ПЕТ-тари: з 2,5 л. зменшили її на 2,4 та 2,35 л, з 1,2 л – на 1,1 та 1 л [6, с. 13, 34]. В цілому ж, як видно з табл. 2.1, витрати на збут, які включають маркетингові витрати, у 2018 р. зросли на 10,311%.

В цілому ж, до чинників погіршення економічного становища ПрАТ «Оболонь» відносяться наступні [6, с. 8, 20; 34, 16]:

- 1) падіння купівельної спроможності населення;
- 2) масову еміграцію та зовнішню трудову міграцію населення України, а також втрату частини внутрішнього ринку у 2013-2019 рр. через воєнні дії на Сході України та анексію Криму Російською Федерацією;
- 3) податковий тягар (для пива його рівень складає 2,78 грн./л) та зростання акцизних ставок на пиво та слабоалкогольні напої, збільшення нормативів справляння плати за використання надр, підземних і поверхневих вод, підвищення орендної плати за землю;
- 4) законодавчі обмеження щодо реклами алкогольної продукції (в т.ч. пива);
- 5) підвищення конкуренції в галузі на тлі того, що ПрАТ «Оболонь» є чисто українською компанією і розраховує виключно на свої сили, бо, на відміну від конкурентів, не має можливості отримувати фінансову допомогу від материнської компанії з-за кордону;

- б) девальвація національної валюти, а також зростання курсів іноземних валют, що особливо відчутно під час придбання обладнання, матеріалів і сировини закордоном, розрахунків за кредитами з міжнародними банками;
- 7) зростання цін на сировину, енергоносії, допоміжні матеріали;
- 8) відсутність пільгового кредитування та складна ситуація у фінансовій сфері України (зокрема, значна частина банків є ненадійними).

2.3. Дослідження управління маркетинговою товарною політикою на підприємстві за основними її напрямками

2.3.1. Аналіз асортименту продукції ПрАТ «Оболонь»

Протягом 2017-2018 рр. обсяги виробництва пива, безалкогольної, слабоалкогольної продукції, мінеральної та питної води в цілому зросли на 11,42% і склали 53,45 млн. дал. (табл. 2.2):

Таблиця 2.2

Динаміка виробництва напоїв ПрАТ «Оболонь» у 2017-2018 рр.

Найменування асортиментних груп	Вироблено продукції в натуральному виразі, млн. дал		Відхилення	
	2017	2018	абсолютне, +/-	відносне, %
1. Пиво	32,31	35,02	2,71	8,39
2. Безалкогольні напої	9,09	9,14	0,05	0,55
3. Слабоалкогольні напої та сидр	4,07	5,40	1,33	32,68
4. Мінеральна та питна вода	2,50	3,89	1,39	55,60
Разом	47,97	53,45	5,48	11,42

Як видно з рис. 2.2, у 2018 р. найбільшими були обсяги випуску пива (35,02 млн. дал.), найменшими – обсяги виробництва мінеральної та питної води (3,89 млн. дал.). По всім асортиментним групам напоїв спостерігалось зростання обсягів виробництва.

Розглянемо зміну структури асортименту продукції корпорації «Оболонь» з урахуванням групи «Промислові товари», що включає в себе продаж солоду, пивної дробини, бандажної стрічки, ПЕТф-преформи та ящиків (табл. 2.3):

Таблиця 2.3

Структура асортименту продукції ПрАТ «Оболонь» у 2017-2018 рр.

Найменування асортиментних груп	Вироблено продукції в вартісному виразі, млн. грн.		Структура асортименту, %		Відхилення у структурі, в.п.
	2017	2018	2017	2018	
1. Пиво	2638,152	2843,714	55,220	55,992	0,772
2. Безалкогольні напої	673,441	748,154	14,096	14,731	0,635
3. Слабоалкогольні напої та сидр	333,115	462,824	6,973	9,113	2,140
4. Мінеральна та питна вода	201,785	308,001	4,224	6,064	1,841
5. Промислові товари	931,046	716,071	19,488	14,099	-5,389
Разом	4777,539	5078,764	100,000	100,000	

У табл. 2.2 показано, що протягом досліджуваного періоду найбільші частки в структурі асортименту займали пиво (більше половини від загального випуску), а потім – з великим відривом – безалкогольні напої та промислові товари. Частка пива сягнула 55,992%, адже це основний продукт підприємства. Найменшу частку займає група «мінеральна та питна вода» (6,064%), адже у відповідній галузі ПрАТ «Оболонь» не являється ведучим підприємством на тлі існування лідера з міцними ринковими позиціями – групи компаній IDS Group (ТМ «Миргородська», «Морщинська» та ін.). Найбільше зростання обсягів продажу спостерігалось по групі «слабоалкогольні напої та сидр» (на 2,14 в.п.), які є перспективними (див. підрозділ 2.1). Скорочення відбулося по групі «Промислові товари» (на 5,389 в.п.).

Таким чином, номенклатура продукції корпорації «Оболонь» включає в себе 5 асортиментних груп: «Пиво», «Безалкогольні напої», «Слабоалкогольні напої та сидр», «Мінеральна та питна вода», «Промислові товари». Розглянемо ширину, глибину та насиченість цих асортиментних груп.

Найширшою є основна асортиментна група товарів підприємства – «Пиво» (табл. 2.4):

Асортимент пива ПрАТ «Оболонь» [35]

Ширина асортименту	Глибина асортименту				
	1	2	3	4	5
1. Piwny kubek	Piwny kubek				
2. Рідний Шубін світле	Рідний Шубін світле				
3. Южанка	Южанка				
4. Zibert	Zibert світле	Zibert Біле			
5. Carling	Carling				
6. Zlata Praha	Zlata Praha	Zlata Praha Cerne			
7. hike	hike premium	hike Blanche			
8. Десант Екстраміцне	Десант Екстраміцне				
9. «О» Безалкогольне	«О» Безалкогольне				
10. Жигулівське	Жигулівське	Жигулівське Експорт			
11. BeerMix	BeerMix Кола+Лайм	BeerMix Лимон	BeerMix Вишня	BeerMix Малина	BeerMix Гранат
12. Оболонь	Оболонь Світле	Оболонь Соборне	Оболонь Premium Extra Brew	Оболонь Київське розливне	
13. Hardmix	Hardmix Citrus	Hardmix Lemon + Ginger	Hardmix X-can		

Як видно з табл. 2.4, ширина асортименту пива корпорації «Оболонь» складає 13 позицій, найглибшим є асортимент пива «BeerMix» - 5 позицій, насиченість асортименту пива в цілому складає 26 позицій.

До групи «Слабоалкогольні напої та сидр» на підприємстві також включено енергетичні напої. Вони будуть виділені в окрему групу після розширення та поглиблення виробництва відповідної продукції, якщо вона виявиться перспективною. Ширина групи «Слабоалкогольні напої та сидр» є найменшою на підприємстві і складає 3 позиції (табл. 2.5):

Таблиця 2.5

Асортимент слабоалкогольних напоїв та сидру ПрАТ «Оболонь» [35]

Ширина асортименту	Глибина асортименту				
	1	2	3	4	5
1. Класична серія слабоалкогольних напоїв	Ром Кола	Бренді Кола	Джин Тонік	Водка Лайм	Віскі Вишня
2. Siber	Siber	Siber (Журавлина)			
3. Енергетичні напої	Bronx				

Як видно з табл. 2.5, найглибшим є асортимент класичної серії слабоалкогольних напоїв – 5 позицій, а насиченість усієї групи в цілому складає 8 позицій. Також ця асортиментна група є негармонійною, оскільки включає позицію «Енергетичні напої», що суттєво відрізняється за технологією виробництва від сидру та слабоалкогольних напоїв.

Досить широкою і глибокою є асортиментна група «Безалкогольні напої» (табл. 2.6):

Таблиця 2.6

Асортимент безалкогольних напоїв ПрАТ «Оболонь» [35]

Ширина асортименту	Глибина асортименту					
	1	2	3	4	5	6
1. Живчик	Живчик Вишня	Живчик Яблуко	Живчик Яблуко негазований	Живчик Груша	Живчик Лимон	Живчик Апельсин
2. Smart Cola	Smart Cola					
3. Lemonissimo Lemonata	Lemonissimo Lemonata зі смаком "Грейпфрут-базилік"	Lemonissimo Lemonata з натуральним екстрактом трав	Lemonissimo Lemonata зі смаком "Лимон-огірок"			
4. Квас "Старо-київський"	Квас "Старо-київський пшеничний"	Квас "Старо-київський"	Квас "Старо-київський Білий"	Квас "Старо-київський Темний"		
5. Смачна класика (безалкогольні напої)	Лимонад	Ситро	Тархун	Байкал		

Як видно з табл. 2.6, ширина асортименту безалкогольних напоїв складає 5 позицій, найглибшим є асортимент напою «Живчик» - 6 позицій, насиченість асортименту є 18 позицій.

Найменш гармонійним є асортимент промислових товарів, адже він включає зовсім різні за технологіями виробництва товари (табл. 2.7):

Таблиця 2.7

Асортимент промислових товарів ПрАТ «Оболонь» [35]

Ширина асортименту	Глибина асортименту
	1
1. Солод	Солод
2. Пивна дробина	Пивна дробина
3. Бандажна стрічка	Бандажна стрічка
4. ПЕТф-преформа	ПЕТф-преформа
5. Ящик	Універсальні ящики

Як видно з табл. 2.7, всі промислові товари підприємства представляють собою додаткову продукцію, яка використовується в межах самої корпорації в технологічних процесах. Проте технології випуску цієї продукції настільки відпрацьовані, що вона випускається додатково і для продажу за межі підприємства. Ширина групи складає 5 позицій, і оскільки глибина всюди – по 1 позиції, то насиченість цієї групи також складає 5 позицій.

Не дивлячись на досить незначну частку у структурі асортименту, група «Мінеральна та питна вода» є достатньо широкою і глибокою (табл. 2.8):

Таблиця 2.8

Асортимент безалкогольних напоїв ПрАТ «Оболонь» [35]

		Ширина асортименту					
		1	2	3	4	5	6
		Оболонська	Прозора	Збручанська 77	Живчик вода питна негазована	Регіональна вода	Аква-баланс
Глибина асортименту	1	Оболонська негазована зі смаком лимону та апельсину	Прозора сильно-газована	Збручанська 78	Живчик вода питна негазована	Охтирська	Аква-баланс
	2	Оболонська-2 сильногазована	Прозора негазована				
	3	Оболонська вода зі смаком грейпфруту та імбиру					
	4	Оболонська-2 негазована					
	5	Оболонська Артезіанська					
	6	Оболонська з лимоном та апельсином					
	7	Оболонська вода зі смаком лайми та м'яти					
	8	Оболонська плюс ментол					
	9	Оболонська плюс лимон					
	10	Оболонська					

Як видно з табл. 2.8, ширина асортиментної групи «Безалкогольні напої» складає 6 позицій, найглибшим є асортимент є мінеральної води «Оболонська» (10 позицій), насиченість асортиментної групи в цілому складає 16 позицій.

Рентабельність більшості виробів корпорації «Оболонь» в 2018 р. знизилась (табл. 2.9):

Рентабельність основних торгових марок та виробів ПрАТ «Оболонь»

Торгові марки та окремі вироби	Чистий дохід, млн. грн.			Прибуток, млн. грн.		Рентабельність, %	
	2016	2017	2018	2017	2018	2017	2018
1. BeerMix	36,922	55,190	27,925	4,592	1,517	8,321	5,432
2. Carling	73,121	103,547	82,240	8,637	10,042	8,341	12,210
3. Ciber	50,354	114,325	138,338	22,599	44,214	19,767	31,961
4. Hardmix	25,381	21,897	15,441	1,783	0,941	8,143	6,091
5. hike	117,789	219,521	296,742	2,314	36,980	1,054	12,462
6. Lemonissimo Lemonata	17,641	25,220	37,506	11,933	0,361	47,316	0,962
7. Pivny kubek	14,020	14,167	12,683	1,155	1,539	8,153	12,132
8. Smart Cola	78,682	37,194	32,320	0,777	-3,908	2,090	-12,092
9. Zibert	503,455	275,476	156,490	20,911	18,849	7,591	12,045
10. Zlata Praha	50,451	55,639	27,954	4,453	3,379	8,003	12,088
11. Аквабаланс	38,655	21,064	14,230	0,235	-0,454	1,115	-3,188
12. Бандажна стрічка	23,033	19,794	7,805	-2,090	-0,762	-10,560	-9,760
13. Десант Екстраміцне	283,498	133,227	114,403	10,854	10,399	8,147	9,090
14. Енергетичні напої	3,877	6,489	2,513	0,084	-0,137	1,300	-5,435
15. Живчик	376,837	450,128	563,697	56,856	31,003	12,631	5,500
16. Живчик вода питна негазована	0,422	0,010	0,006	0,000	0,000	1,030	-6,982
17. Жигулівське	341,153	402,397	492,873	3,605	5,412	0,896	1,098
18. Збручанська 77	0,198	0,182	0,132	0,003	-0,007	1,650	-5,342
19. Квас "Старокиївський"	110,094	110,896	88,043	4,791	-11,657	4,320	-13,240
20. Класична серія слабоалкогольних напоїв	102,148	212,301	321,973	51,640	3,703	24,324	1,150
21. «О» Безалкогольне	30,983	42,527	55,026	1,233	4,581	2,900	8,325
22. Оболонська	109,614	131,784	261,308	-53,372	-52,288	-40,500	-20,010
23. Оболонь	1045,691	1252,146	1513,226	0,827	-566,108	0,066	-37,411
24. ПЕТф-преформа	14,553	10,223	0,559	-2,183	-0,057	-21,354	-10,250
25. Пивна дробина	247,048	359,607	400,448	24,425	11,653	6,792	2,910
26. Прозора	25,499	23,835	10,626	-5,613	-0,660	-23,549	-6,210
27. Регіональна вода	23,742	24,910	21,699	2,603	2,628	10,450	12,113
28. Рідний Шубін світле	34,108	35,641	27,897	2,871	-2,048	8,054	-7,342
29. Смачна класика (безалкогольні напої)	110,468	50,003	26,588	1,711	-3,276	3,421	-12,320
30. Солод	367,094	533,880	303,184	35,466	10,460	6,643	3,450
31. Южанка	25,381	26,777	20,816	2,207	-1,779	8,243	-8,546
32. Ящики	28,303	7,541	4,074	0,035	-0,155	0,469	-3,792

Як видно з табл. 2.9, найбільш рентабельними виробами корпорації «Оболонь» в 2017 р. були солодкі напої «Lemonissimo Lemonata» (47,31%), а також класична серія слабкоалкогольних напоїв (24,324%). В 2019 р. ситуація змінилася, і найбільш прибутковим став сидр ТМ «Ciber» (31,961%).

Проведемо розрахунки раціональності структури асортименту продукції корпорації «Оболонь» за формулою 2.1:

$$K_{pca} = 1 - \frac{6 * \sum_{i=1}^n (P_{vi} - P_{pi})^2}{n * (n^2 - 1)}, \quad (2.1)$$

де n – число виробів в асортименті;

P_{vi} – ранг випуску (питомої ваги у загальному обсязі випуску);

P_{pi} – ранг рентабельності.

На основі даних табл. 2.9 проведемо наступні розрахунки (табл. 2.10):

Таблиця 2.10

Проміжні розрахунки для визначення раціональності структури асортименту ПрАТ «Оболонь» в 2017 р.

Найменування асортиментної групи	Чистий дохід, млн. грн.	Питома вага випуску, %	Рентабельність, %	Ранг випуску, P_v	Ранг рентабельності, P_p	Різниця рангів ($P_v - P_p$)	Квадрат різниці рангів
1	2	3	4	5	6	7	8
1. BeerMix	55,190	1,155	8,321	15	7	8	64
2. Carling	103,547	2,167	8,341	13	6	7	49
3. Ciber	114,325	2,393	19,767	11	3	8	64
4. Hardmix	21,897	0,458	8,143	24	11	13	169
5. hike	219,521	4,595	1,054	7	24	-17	289
6. Lemonissimo Lemonata	25,220	0,528	47,316	21	1	20	400
7. Piwny kubek	14,167	0,297	8,153	27	9	18	324
8. Smart Cola	37,194	0,779	2,090	18	20	-2	4
9. Zibert	275,476	5,766	7,591	6	14	-8	64
10. Zlata Praha	55,639	1,165	8,003	14	13	1	1
11. Аквабаланс	21,064	0,441	1,115	25	23	2	4
12. Бандажна стрічка	19,794	0,414	-10,560	26	29	-3	9
13. Десант Екстраміцне	133,227	2,789	8,147	9	10	-1	1
14. Енергетичні напої	6,489	0,136	1,300	30	22	8	64
15. Живчик	450,128	9,422	12,631	3	4	-1	1
16. Живчик вода питна негазована	0,010	0,000	1,030	32	25	7	49
17. Жигулівське	402,397	8,423	0,896	4	26	-22	484
18. Збручанська 77	0,182	0,004	1,650	31	21	10	100

1	2	3	4	5	6	7	8
19. Квас "Старокиївський"	110,896	2,321	4,320	12	17	-5	25
20. Класична серія слабоалкогольних напоїв	212,301	4,444	24,324	8	2	6	36
21. «О» Безалкогольне	42,527	0,890	2,900	17	19	-2	4
22. Оболонська	131,784	2,758	-40,500	10	32	-22	484
23. Оболонь	1252,146	26,209	0,066	1	28	-27	729
24. ПЕТ-преформа	10,223	0,214	-21,354	28	30	-2	4
25. Пивна дробина	359,607	7,527	6,792	5	15	-10	100
26. Прозора	23,835	0,499	-23,549	23	31	-8	64
27. Регіональна вода	24,910	0,521	10,450	22	5	17	289
28. Рідний Шубін світле	35,641	0,746	8,054	19	12	7	49
29. Смачна класика (безалкогольні напої)	50,003	1,047	3,421	16	18	-2	4
30. Солод	533,880	11,175	6,643	2	16	-14	196
31. Южанка	26,777	0,560	8,243	20	8	12	144
32. Ящики	7,541	0,158	0,469	29	27	2	4
Разом	4777,539	100,000					4272

На основі даних табл. 2.10 за формулою 2.1 проведемо розрахунки:

$$KR = 1 - \frac{6 * 4272}{32 * (32^2 - 1)} = 1 - \frac{25632,000}{32736,000} = 1 - 0,783 = 0,217$$

За результатами розрахунків видно, що коефіцієнт був в 2017 р. менший за нормативне значення ($0,217 < 0,6$), що свідчить про нераціональність структури асортименту корпорації «Оболонь» у зазначений період. Найбільш прибутковий виріб – солодка вода «Lemonissimo Lemonata» - був на 21 місці, в той час як найбільш збиткова асортиментна позиція – мінеральна вода «Оболонська» - опинилася на 10 місці. Найбільш пріоритетним для компанії був випуск пива ТМ «Оболонь», яке за рентабельністю знаходилось на 28 місці (див. табл. 2.10). Це обумовлено напрацьованістю технологій випуску відповідних виробів та найбільшою відомістю в колі споживачів саме того пива корпорації «Оболонь», яке випускалося десятиріччями.

Проведемо розрахунки коефіцієнту раціональності структури асортименту за 2018 рік (табл. 2.11):

**Проміжні розрахунки для визначення раціональності структури
асортименту ПрАТ «Оболонь» в 2018 р.**

Найменування асортиментної групи	Чистий дохід, млн. грн.	Питома вага випуску, %	Рентабельність, %	Ранг випуску, P _в	Ранг рентабельності, P _р	Різниця рангів (P _в -P _р)	Квадрат різниці рангів
1. BeerMix	27,925	0,550	5,432	18	12	6	36
2. Carling	82,240	1,619	12,210	13	3	10	100
3. Siber	138,338	2,724	31,961	10	1	9	81
4. Hardmix	15,441	0,304	6,091	23	10	13	169
5. hike	296,742	5,843	12,462	7	2	5	25
6. Lemonissimo Lemonata	37,506	0,738	0,962	15	17	-2	4
7. Piwny kubek	12,683	0,250	12,132	25	4	21	441
8. Smart Cola	32,320	0,636	-12,092	16	28	-12	144
9. Zibert	156,490	3,081	12,045	9	7	2	4
10. Zlata Praha	27,954	0,550	12,088	17	6	11	121
11. Аквабаланс	14,230	0,280	-3,188	24	18	6	36
12. Бандажна стрічка	7,805	0,154	-9,760	27	26	1	1
13. Десант Екстраміцне	114,403	2,253	9,090	11	8	3	9
14. Енергетичні напої	2,513	0,049	-5,435	29	21	8	64
15. Живчик	563,697	11,099	5,500	2	11	-9	81
16. Живчик вода питна негазована	0,006	0,000	-6,982	32	23	9	81
17. Жигулівське	492,873	9,705	1,098	3	16	-13	169
18. Збручанська 77	0,132	0,003	-5,342	31	20	11	121
19. Квас "Старокиївський"	88,043	1,734	-13,240	12	30	-18	324
20. Класична серія слабоалкогольних напоїв	321,973	6,340	1,150	5	15	-10	100
21. О Безалкогольне	55,026	1,083	8,325	14	9	5	25
22. Оболонська	261,308	5,145	-20,010	8	31	-23	529
23. Оболонь	1513,226	29,795	-37,411	1	32	-31	961
24. ПЕТ-преформа	0,559	0,011	-10,250	30	27	3	9
25. Пивна дробина	400,448	7,885	2,910	4	14	-10	100
26. Прозора	10,626	0,209	-6,210	26	22	4	16
27. Регіональна вода	21,699	0,427	12,113	21	5	16	256
28. Рідний Шубін світле	27,897	0,549	-7,342	19	24	-5	25
29. Смачна класика (безалкогольні напої)	26,588	0,524	-12,320	20	29	-9	81
30. Солод	303,184	5,970	3,450	6	13	-7	49
31. Южанка	20,816	0,410	-8,546	22	25	-3	9
32. Ящики	4,074	0,080	-3,792	28	19	9	81
Разом	5078,764	100,000					4252

На основі даних табл. 2.11 за формулою 2.1 проведемо розрахунки:

$$KR = 1 - \frac{6 * 4252}{32 * (32^2 - 1)} = 1 - \frac{25512,000}{32736,000} = 1 - 0,779 = 0,221$$

Значення коефіцієнту раціональності структури асортименту продукції корпорації «Оболонь» у 2018 р. майже не змінився, що свідчить про наявність певних недоліків в управлінні асортиментною політикою підприємства. Як

видно з табл. 2.11, найбільш рентабельний виріб – сидр ТМ «Ciber» - опинився на 10 місці, а найменш прибуткова продукція 2018 р. – безпосередньо пиво ТМ «Оболонь» - на 1 місці. Безпосередньо така ситуація є однією з причин збитковості досліджуваного підприємства у 2018 р.

Таким чином, в цілому можна сказати, що структура асортименту корпорації «Оболонь» у 2017-2018 рр. була нераціональною, перевага надавалася випуску найбільш традиційних і добре відомих виробів підприємства (безпосередньо пива «Оболонь»), які за рівнем своєї рентабельності в силу ситуації, що склалася (див. підрозділ 2.2), не забезпечують прибутковості діяльності підприємства.

Виходячи з даних табл. 2.11, найбільш раціональним кроком було б підвищити обсяги випуску сидру «Ciber», який характеризується дуже високим рівнем прибутковості (майже 32%) та пива найбільш рентабельних торгових марок – «Carling», «hike», «Pivny kubek», «Zibert» та «Zlata Praha» (всі з показниками рентабельності приблизно 12%), на тлі скорочення випуску більш традиційних найменувань пива ТМ «Оболонь». Для цього доцільно інтенсифікувати маркетингову підтримку зазначених товарів.

Проте більш конкретні рекомендації щодо покращення товарної політики на підприємстві можна зробити на основі матричного аналізу портфелю торгових марок та окремих виробів корпорації «Оболонь».

2.3.2. Матричний аналіз асортименту торгових марок та окремих виробів ПрАТ «Оболонь»

Для побудови матриці Бостонської консалтингової групи модифікованої скористаємося даними наведеними у табл. 2.9. Ці дані, а також розрахунок темпів приросту чистого доходу по торговим маркам та окремим виробам підприємства наведено у табл. 2.12:

Вихідні дані для побудови матриць БКГ для торгових марок та окремих виробів ПрАТ «Оболонь» за 2017 та 2018 рр.

Торгові марки та окремі вироби	Чистий дохід, млн. грн.			Темпи зростання чистого доходу, %		Рентабельність, %	
	2016	2017	2018	2017	2018	2017	2018
1. BeerMix	36,922	55,190	27,925	149,478	50,598	8,321	5,432
2. Carling	73,121	103,547	82,240	141,611	79,423	8,341	12,210
3. Ciber	50,354	114,325	138,338	227,044	121,004	19,767	31,961
4. Hardmix	25,381	21,897	15,441	86,273	70,519	8,143	6,091
5. hike	117,789	219,521	296,742	186,368	135,177	1,054	12,462
6. Lemonissimo Lemonata	17,641	25,220	37,506	142,962	148,715	47,316	0,962
7. Piwny kubek	14,020	14,167	12,683	101,048	89,525	8,153	12,132
8. Smart Cola	78,682	37,194	32,320	47,272	86,896	2,090	-12,092
9. Zibert	503,455	275,476	156,490	54,717	56,807	7,591	12,045
10. Zlata Praha	50,451	55,639	27,954	110,282	50,242	8,003	12,088
11. Акваланс	38,655	21,064	14,230	54,493	67,553	1,115	-3,188
12. Бандажна стрічка	23,033	19,794	7,805	85,939	39,432	-10,560	-9,760
13. Десант Екстраміцне	283,498	133,227	114,403	46,994	85,871	8,147	9,090
14. Енергетичні напої	3,877	6,489	2,513	167,391	38,729	1,300	-5,435
15. Живчик	376,837	450,128	563,697	119,449	125,230	12,631	5,500
16. Живчик вода питна негазована	0,422	0,010	0,006	2,391	61,055	1,030	-6,982
17. Жигулівське	341,153	402,397	492,873	117,952	122,484	0,896	1,098
18. Збручанська 77	0,198	0,182	0,132	91,660	72,927	1,650	-5,342
19. Квас "Старокиївський"	110,094	110,896	88,043	100,728	79,393	4,320	-13,240
20. Класична серія слабоалкогольних напоїв	102,148	212,301	321,973	207,837	151,659	24,324	1,150
21. О Безалкогольне	30,983	42,527	55,026	137,257	129,390	2,900	8,325
22. Оболонська	109,614	131,784	261,308	120,225	198,285	-40,500	-20,010
23. Оболонь	1045,691	1252,146	1513,226	119,743	120,851	0,066	-37,411
24. ПЕТ-преформа	14,553	10,223	0,559	70,248	5,464	-21,354	-10,250
25. Пивна дробина	247,048	359,607	400,448	145,562	111,357	6,792	2,910
26. Прозора	25,499	23,835	10,626	93,472	44,582	-23,549	-6,210
27. Регіональна вода	23,742	24,910	21,699	104,921	87,107	10,450	12,113
28. Рідний Шубін світле	34,108	35,641	27,897	104,497	78,271	8,054	-7,342
29. Смачна класика (безалкогольні напої)	110,468	50,003	26,588	45,265	53,173	3,421	-12,320
30. Солод	367,094	533,880	303,184	145,434	56,789	6,643	3,450
31. Южанка	25,381	26,777	20,816	105,503	77,738	8,243	-8,546
32. Ящики	28,303	7,541	4,074	26,646	54,027	0,469	-3,792
Мінімальне значення показника				2,391	5,464	-40,500	-37,411
Максимальне значення показника				227,044	198,285	47,316	31,961
Середнє значення показника				114,717	101,875	3,408	-2,725

В табл. 2.12 середні значення показників розраховувались шляхом ділення на 2 суми мінімального та максимального значень показників з відповідної

колонки. Темпи зростання визначалися шляхом ділення чистого доходу за 2018 р. на аналогічний показник за 2017 р.

Побудуємо матрицю Бостонської консалтингової групи модифіковану за 2017 р., провівши горизонтальну лінію розподілу через середнє значення темпів зростання чистого доходу (114,717%) на вертикальній осі, яка, в свою чергу, перетинає горизонтальну вісь в значенні середнього рівня рентабельності (3,408%) (див. рис. 2.3):

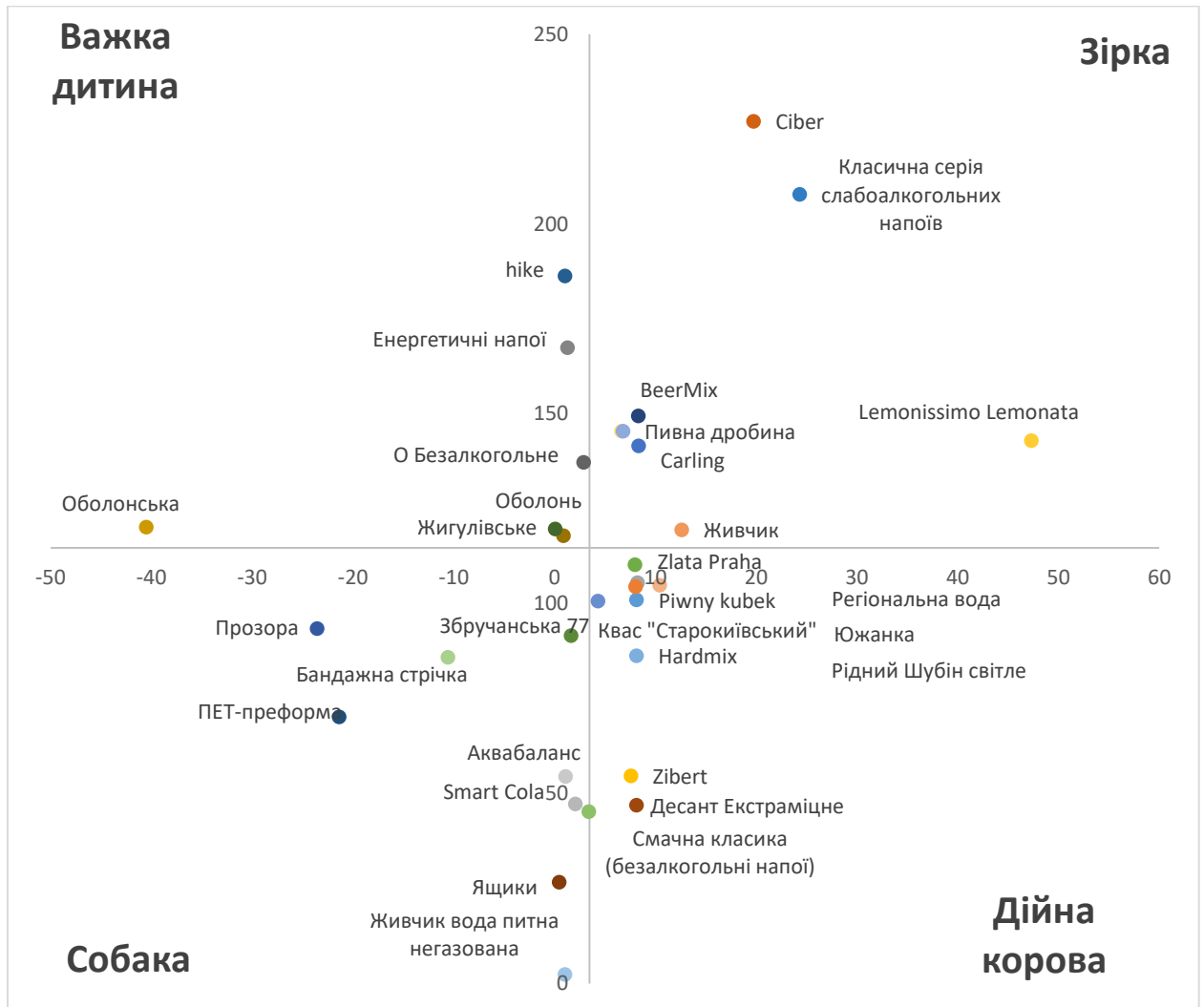


Рис. 2.3. Матриця Бостонської консалтингової групи модифікована для торгових марок та окремих виробів ПрАТ «Оболонь» за 2017 рік

Як видно з рис. 2.3, в секторі «Зірка» переважають товари асортиментної групи «Слабоалкогольні напої та сидр», а також окремі найменування безалкогольних напоїв, таких як «Живчик» та «Lemonissimo Lemonata». Також

тут присутні деякі марки пива з «іноземними» назвами – «BeerMix» та «Carling». Це переважно вироби тих торгових марок, обсяги випуску по яким, за висновками пункту 2.3.1, доцільно збільшувати. Також в секторі «Зірка» присутня асортиментна позиція «Пивна дробина» - цей товар успішно експортується закордон.

В секторі «Важка дитина» опинилися дуже різноманітні товари. Це новий для корпорації «Оболонь» вид продукту – «Енергетичні напої», а також ті групи виробів, в розвиток яких в силу їх перспективності та недостатньої рентабельності пізніше були здійснені інвестиції. Так, для пива «hike» була розроблена нова упаковка, що виграла на щорічному змаганні з рекламних робіт AD-C*UA Awards 2018 «золото» та сприяла ефективному просуванню товару серед цільової аудиторії – молоді. Для води ТМ «Оболонська» також було удосконалено упаковку, при оформленні якої використовувались міжнародні тренди в цій сфері. «О» Безалкогольне – також досить новий товар для підприємства (безалкогольне пиво), розвиток якого потребував у 2017-2018 рр. інвестицій. ТМ «Оболонь» та «Жигулівське» поповнювались новими найменуваннями виробів задля закріплення інтересу споживачів до відповідних товарів з метою наступного підвищення рентабельності зазначеної продукції. Так, протягом 2017-2018 рр. було розроблено нові вироби – пиво «Жигулівське Експорт» та «Зіберт біле нефільтроване» [6, с. 12, 35-37].

В секторі «Дійна корова» опинилися переважно різні торгові марки пива, а також квас «Старокиївський», безалкогольні напої серії «Смачна класика» і регіональна вода (мінеральна вода «Охтирська»). Ці вироби у 2017 р. були достатньо прибутковими, щоб забезпечувати фінансову підтримку товарів з сектору «Важка дитина», хоч і продавалися у менших кількостях, ніж в попередні роки.

В секторі «Собака» знаходяться переважно торгові марки, які представляють мінеральну воду – вони погано продаються через високий рівень монополізації галузі (див. підрозділ 2.1). Також тут представлені окремі

найменування допоміжної продукції підприємства, яка використовується в окремих технологічних процесах (ящики, бандажні стрічки і ПЕТ-преформи), проте додатково реалізується на сторону (відмовлятися від її продажу, відповідно, недоцільно).

Розглянемо, як змінилася ситуація у 2018 р. (рис. 2.4):

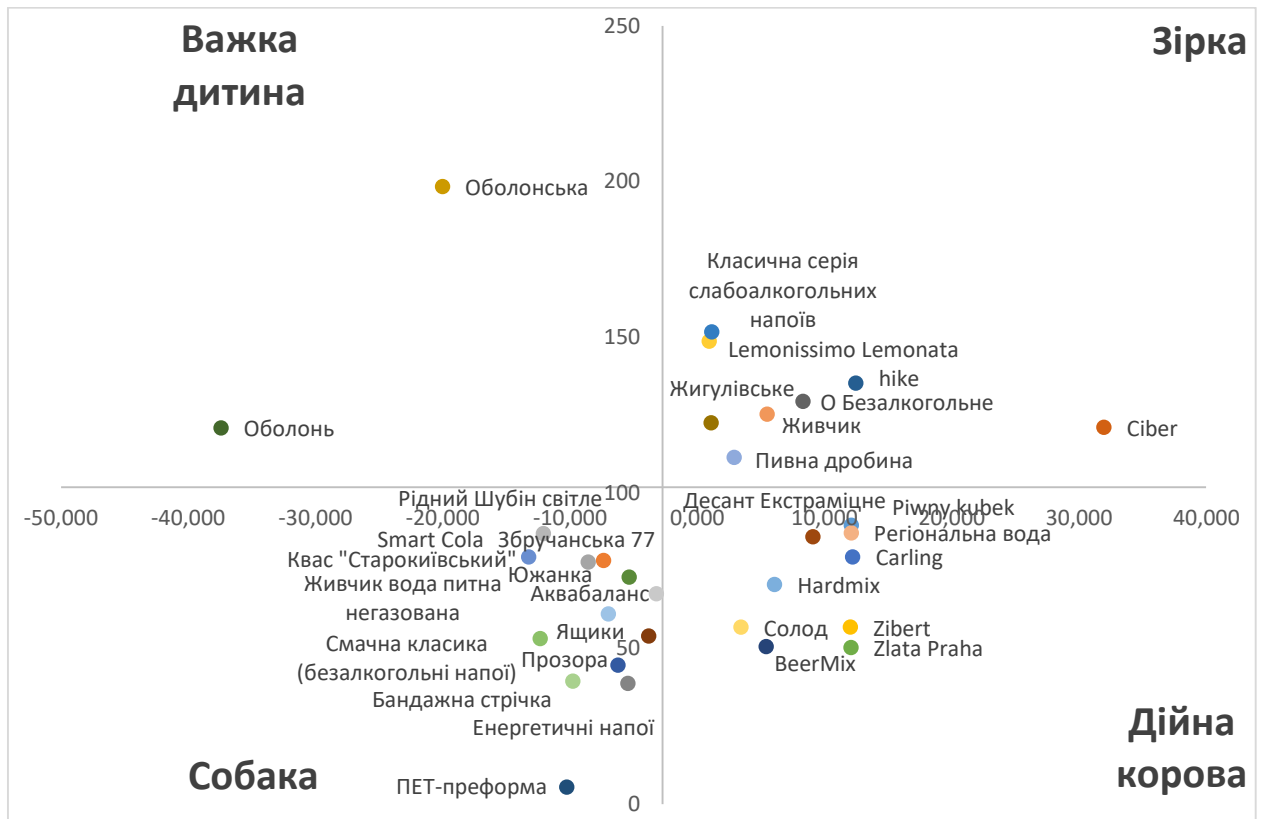


Рис. 2.4. Матриця Бостонської консалтингової групи модифікована для торгових марок та окремих виробів ПрАТ «Оболонь» за 2018 рік

Як видно з рис. 2.4, суттєво скоротилась кількість найменувань продукції в секторі «Важка дитина», в той час як в інших секторах вона або залишилась майже незмінною, або ж збільшилась. Проте, аналізуючи матрицю БКГ модифіковану, слід спиратися не тільки на кількість асортиментних позицій, присутню в тому або іншому її секторі, а треба враховувати обсяги виробництва по кожній відповідній торговій марці або продукту, що і зроблено у табл. 2.13:

**Обсяги продажу продукції ПрАТ «Оболонь»
по секторам матриці БКГ модифікованої у 2017-2018 рр.**

Торгові марки та окремі виробники	Важка дитина		Зірка		Дійна корова		Собака	
	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018
1. BeerMix	0,000	0,000	55,190	0,000	0,000	27,925	0,000	0,000
2. Carling	0,000	0,000	103,547	0,000	0,000	82,240	0,000	0,000
3. Ciber	0,000	0,000	114,325	138,338	0,000	0,000	0,000	0,000
4. Hardmix	0,000	0,000	0,000	0,000	21,897	15,441	0,000	0,000
5. hike	219,521	0,000	0,000	296,742	0,000	0,000	0,000	0,000
6. Lemonissimo Lemonata	0,000	0,000	25,220	37,506	0,000	0,000	0,000	0,000
7. Piwny kubek	0,000	0,000	0,000	0,000	14,167	12,683	0,000	0,000
8. Smart Cola	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	37,194	32,320
9. Zibert	0,000	0,000	0,000	0,000	275,476	156,490	0,000	0,000
10. Zlata Praha	0,000	0,000	0,000	0,000	55,639	27,954	0,000	0,000
11. Аквабаланс	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	21,064	14,230
12. Бандажна стрічка	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	19,794	7,805
13. Десант Екстраміцне	0,000	0,000	0,000	0,000	133,227	114,403	0,000	0,000
14. Енергетичні напої	6,489	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	2,513
15. Живчик	0,000	0,000	450,128	563,697	0,000	0,000	0,000	0,000
16. Живчик вода питна негазована	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,010	0,006
17. Жигулівське	402,397	0,000	0,000	492,873	0,000	0,000	0,000	0,000
18. Збручанська 77	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,182	0,132
19. Квас "Старокіївський"	0,000	0,000	0,000	0,000	110,896	0,000	0,000	88,043
20. Класична серія слабоалкогольних напоїв	0,000	0,000	212,301	321,973	0,000	0,000	0,000	0,000
21. О Безалкогольне	42,527	0,000	0,000	55,026	0,000	0,000	0,000	0,000
22. Оболонська	131,784	261,308	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
23. Оболонь	1252,146	1513,226	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
24. ПЕТ-преформа	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	10,223	0,559
25. Пивна дробина	0,000	0,000	359,607	400,448	0,000	0,000	0,000	0,000
26. Прозора	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	23,835	10,626
27. Регіональна вода	0,000	0,000	0,000	0,000	24,910	21,699	0,000	0,000
28. Рідний Шубін світле	0,000	0,000	0,000	0,000	35,641	0,000	0,000	27,897
29. Смачна класика (безалкогольні напої)	0,000	0,000	0,000	0,000	50,003	0,000	0,000	26,588
30. Солод	0,000	0,000	533,880	0,000	0,000	303,184	0,000	0,000
31. Южанка	0,000	0,000	0,000	0,000	26,777	0,000	0,000	20,816
32. Ящики	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	7,541	4,074
Разом	2054,864	1774,534	1854,199	2306,602	748,632	762,019	119,843	235,609

Як видно з табл. 2.13, протягом 2017-2018 рр. в господарському портфелі торгових марок та окремих виробів корпорації «Оболонь» спостерігалася наступна ситуація.

В секторі «Важка дитина» вже два роки поспіль залишаються мінеральна вода «Оболонська» та пиво, яке безпосередньо продається під назвою

«Оболонь». Ці асортиментні позиції потребують інвестицій для свого наступного розвитку в напрямку підвищення рентабельності, оскільки є перспективними (продаються у великих обсягах). Слід зазначити, що в межах цих асортиментних позицій дійсно є потенціал до розвитку, адже в 2017 р. пиво «Оболонь» поповнювалося новими виробами, а вода «Оболонська» отримала нову упаковку європейського зразка, про що йшла мова вище. Відповідні товари слід розвивати і в подальшому для їх наступного переходу в сектор «Зірка».

Інвестиції у розвиток ТМ «hike» та «Жигулівське» (див. коментарі до рис. 2.3) виявились ефективними, і відповідні товари перемістилися з сектору «Важка дитина» до сектору «Зірка». Також в секторі «Зірка» зберегли свої позиції сидр «Ciber», солодкі напої «Lemonissimo Lemonata» та «Живчик», класична серія слабкоалкогольних напоїв і пивна дробина. По відношенню до цих виробів слід дотримуватись стратегії, що полягає у підтримці їх лідируючих конкурентних позицій на ринку.

Відповідно до закономірностей життєвого циклу товарів, пиво ТМ «BeerMix» та «Carling», а також солод перемістилися з сектору «Зірка» до сектору «Дійна корова». Тобто попит на ці товари знизився, проте їх рентабельність залишилась на високому рівні. Також у секторі «Дійна корова» залишились такі товари, як пиво «Hardmix», «Piwny kubek», «Zibert», «Zlata Praha» та «Десант Екстраміцне», а також регіональна вода «Охтирська», які вже тривалий час забезпечують фінансову підтримку підприємству. Стратегією щодо усіх цих товарів має бути подовження їх перебування у секторі «Дійна корова» та використання отриманого ними прибутку для підтримки тих асортиментних позицій, які перебувають в секторі «Важка дитина».

В секторі «Собака» вже два роки поспіль перебувають такі товари, як «Smart Cola», «Аквабаланс», «Бандажна стрічка», «Живчик вода питна негазована», «Збручанська 77», «Прозора», «ПЕТ-преформа» та «Ящики». Стосовно двох останніх товарів, то доцільність їх подальшого продажу на сторону пов'язана із особливостями технологічного процесу на підприємстві.

Якщо вигідніше їх продавати іншим підприємствам, ніж обмежити їх виробництво, випускаючи відповідну продукцію виключно для задоволення власних потреб, то в такому випадку слід продовжити їх реалізацію. Стосовно ж інших перелічених товарів, то від їх виробництва доцільно відмовитись як від таких, що тривалий час є збитковими. Це особливо актуально в умовах загальної збитковості підприємства станом на 2018 р. (див. підрозділ 2.2). Також, в міру закінчення свого життєвого циклу, сюди з сектору «Дійна корова» перейшли квас «Старокиївський», пиво «Рідний Шубін світле» та «Южанка», а також безалкогольні напої «Смачна класика». Стосовно останніх, то це «ностальгічна» серія виробів, проте доцільність її випуску в силу незначних обсягів продажу і рентабельності доцільно переглянути. По квасу, який є переважно сезонним (літнім) продуктом, то тут доцільно продовжувати його випуск. По ТМ «Рідний Шубін світле» та «Южанка» слід поспостерігати, як піде продаж відповідних товарів протягом 2019 р., після чого і приймати рішення про доцільність їх подальшого випуску.

Розглянемо, наскільки оптимальними є обсяги випуску товарів по секторам матриці Бостонської консалтингової групи модифікованої (табл. 2.14):

Таблиця 2.14

Структура господарського портфелю ПрАТ «Оболонь» у 2017-2018 рр.

Показники	2017		2018		Відхилення %(+,-)
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	
Загальний обсяг продажу, в т.ч.:	4777,54	100,00	5078,76	100,00	0,00
дійна корова	748,63	15,67	762,02	15,00	-0,67
зірка	1854,20	38,81	2306,60	45,42	6,61
важка дитина	2054,86	43,01	1774,53	34,94	-8,07
собака	119,84	2,51	235,61	4,64	2,13

Спираючись на дані табл. 2.14, можна зробити наступні висновки.

Частка торгових марок та окремих виробів ПрАТ «Оболонь» в секторі «Дійна корова» протягом усього досліджуваного періоду була меншою за нормативне значення (15,67% < 45% у 2017 р. та 15% < 45%), що об'єктивно обумовлює нестачу коштів для розвитку нових товарів та становить стратегічну небезпеку для підприємства в майбутньому.

Проте нормативні значення оптимальної структури господарського портфелю дотримуються по іншим секторам матриці БКГ модифікованої: по сектору «Зірка» (38,81% > 20% у 2017 р. та 45,42% > 20% у 2018 р.), «Важка дитина» (43,01% > 15% у 2017 р. та 34,94% > 15% у 2018 р.) та «Собака» (2,51% < 5% у 2017 р. та 4,64% < 5% у 2018 р.). Можна говорити про надлишок товарів в секторі «Важка дитина», адже асортиментна позиція «Пиво «Оболонь», яка сюди входить, є найбільшою за обсягами виробництва. Тому доцільно забезпечити прискорений її перехід до сектору «Зірка», що, одночасно, сприятиме виходу корпорації «Оболонь» на лідируючі позиції в галузі виробництва пива. Тобто відповідна асортиментна позиція потребує інвестицій у свій розвиток.

Підбиваючи підсумки по пункту 2.3.2, маємо зазначити, що управління господарським портфелем стратегічних бізнес-одиниць підприємства – торгових марок та окремих виробів, поставлено на високому рівні, адже по більшості нормативних показників обсяги товарів у секторах матриці є оптимальними. Проте слід звернути увагу на нестачу товарів в секторі «Дійна корова», що означає наявність певних стратегічних ризиків для підприємства, а також надлишок продукції в секторі «Важка дитина» - найбільшу за обсягами виробництва асортиментну позицію «Пиво «Оболонь» слід розвивати та забезпечити її перехід до сектору «Зірка».

Відповідно, для визначення напрямків розвитку асортиментної позиції «Пиво «Оболонь» доцільно дослідити якість та конкурентоспроможність найбільш масового напою з цієї групи – пива «Оболонь світле».

2.3.3. Дослідження конкурентоспроможності продукції ПрАТ «Оболонь»

Виходячи з того, що асортиментна позиція «Пиво «Оболонь» знаходиться в матриці Бостонської консалтингової групи у секторі «Важка дитина» (див. рис. 2.4), вона потребує інвестицій у свій розвиток. Дана асортиментна позиція є найбільш продаваною (див. табл. 2.11), що актуалізує переміщення її до сектору

«Зірка» матриці шляхом створення передумов для зростання рентабельності відповідних товарів. А для підвищення цін на відповідні товари слід попередньо забезпечити покращення їх якості. З цією метою було проведено дослідження якості і конкурентоспроможності одного з основних товарів асортиментної позиції «Пиво «Оболонь» - пива «Оболонь Світле». В якості бази для порівняння взято аналогічний товар найближчого за розмірами конкурента компанії «Оболонь» - пиво «Чернігівське Світле» компанії «СанІнБев Україна». Обидва напої розглядалися запакованими у жерстяні (алюмінієві) банки об'ємом 0,5 л. Для оцінки конкурентоспроможності пива було взято такі показники:

1) технічні параметри – вони прямо впливають на якість продукту:

1.1) тверді – ті, розмір яких визначається у натуральних величинах (вони містяться в інформації на упакованні або ж вимірюються безпосередньо):

1.1.1) вміст алкоголю (масова частка спирту), % - чим більше, тим привабливіший товар для споживача;

1.1.2) щільність (масова частка сухих речовин у початковому суслі), % - чим більше, тим краще;

1.1.3) калорійність (енергетична цінність), ккал/100 г пива – характеризує продукт як джерело енергії, а тому чим більше, тим краще;

1.1.4) висота піни, мм – чим більше, тим краще;

1.1.5) піностійкість, хв. – чим довше, тим краще;

1.1.6) харчова (поживна) цінність, г на 100 г пива – характеризує продукт як джерело поживних речовин – білків, жирів, вуглеводів, а тому чим більше, тим краще;

1.1.7) термін зберігання – його скорочення свідчить про зменшення рівня пастеризації пива, що позитивно відображається на його смакових та інших якостях, а тому це дестимулятор (чим менше, тим краще);

1.2) м'які – визначаються у балах шляхом опитування споживачів:

1.2.1) смакові властивості;

1.2.2) прозорість;

- 1.2.3) аромат;
- 1.2.4) доступність у продажу;
- 1.2.5) маркетингова підтримка;
- 1.2.6) оформлення банки;
- 1.2.7) змістовність інформації на банці пива;
- 1.2.8) колір;

2) економічні параметри – ціна виробу в банці 0,5 л., грн.

Значення технічних параметрів пива «Оболонь» і «Чернігівське», які вимірюються у натуральних одиницях, наведено у табл. 2.15:

Таблиця 2.15

Тверді технічні параметри світлого пива

ПрАТ «Оболонь» та ПАТ «СанІнБев Україна»

Показник	Оболонь Світле	Чернігівське Світле
1. Вміст алкоголю, не менше, % об.	4,50	4,80
2. Щільність, %	11,00	11,00
3. Калорійність, ккал/100 г пива	40,00	42,00
4. Висота піни, мм	22,00	35,00
5. Піностійкість, хв.	3,25	4,50
6. Харчова цінність, г на 100 г пива	3,10	4,60
7. Термін зберігання, діб	60,00	180,00

З табл. 2.15 видно, що термін зберігання пива «Оболонь Світле» в три рази коротший, ніж у пива «Чернігівське Світле». Технологи ПрАТ «Оболонь» з метою зниження рівня пастеризації пива, який має ряд негативних ефектів на продукт, впровадили ряд технічних інновацій, наслідком чого стало відповідне скорочення термінів зберігання.

Споживчі ціни на пиво світле в банках об'єму 0,5 л визначалися за даними електронного каталогу товарів гіпермаркету Fozzy станом на 15 жовтня 2019 р. Вони склали: для пива «Оболонь Світле» - 14,82 грн., для пива «Чернігівське Світле» - 15,16 грн. [48].

Для визначення величини м'яких показників було проведено анкетування 30 респондентів (табл. 2.16 і 2.17):

Оцінка споживачами м'яких технічних параметрів світлого пива

ПрАТ «Оболонь» та ПАТ «СанІнБев Україна» (1)

Номер анкети	Смакові властивості		Прозорість		Аромат		Доступність у продажу	
	Оболонь	Черн.	Оболонь	Черн.	Оболонь	Черн.	Оболонь	Черн.
1	1	4	3	4	3	4	4	3
2	2	1	3	5	3	1	5	3
3	1	3	1	5	2	5	5	1
4	2	5	3	1	2	4	2	4
5	1	4	4	1	1	3	3	2
6	4	1	1	3	3	1	4	3
7	2	5	5	4	4	1	1	4
8	2	5	3	5	3	5	3	1
9	1	4	3	5	3	4	4	1
10	2	4	3	4	3	3	4	4
11	1	4	1	1	2	4	4	2
12	4	5	3	3	2	4	5	3
13	2	5	4	4	1	1	5	4
14	2	4	1	4	3	5	2	3
15	2	5	5	4	4	4	3	3
16	1	2	3	5	2	3	4	3
17	2	5	1	5	2	4	4	3
18	1	4	3	4	1	1	4	1
19	2	1	4	1	3	5	5	4
20	5	5	1	3	4	4	5	2
21	2	5	5	4	3	3	2	3
22	2	4	3	4	3	4	3	4
23	1	4	1	5	3	4	4	3
24	2	4	3	5	3	1	4	3
25	1	5	4	4	2	5	4	1
26	1	2	1	1	1	1	1	1
27	1	2	5	3	1	3	3	2
28	2	5	3	4	3	4	4	3
29	2	5	3	4	4	4	4	4
30	2	4	3	4	3	4	4	3
Σ	56	116	86	109	77	99	109	81
Сер.знач.	1,867	3,867	2,867	3,633	2,567	3,300	3,633	2,700

Як видно з табл. 2.16, пиво «Оболонь Світле» суттєво поступається конкуренту по смаковим характеристикам. Не дивлячись на позитивний ефект від зниження рівня пастеризації пива, значну роль ще відіграють відмінності у рецептурі виробництва цих двох марок пива. Так, пиво «Оболонь Світле» виготовляється з води, солоду ячмінного світлого, мальтозної патоки і хмелю, в той час як пиво «Чернігівське Світле» - з води, солоду, кукурудзяної крупи,

ячменю та хмелю. Збільшення мальтозної патоки в складі пива веде до деякого погіршення якості останнього [20].

Таблиця 2.17

Оцінка споживачами м'яких технічних параметрів

світлого пива ПрАТ «Оболонь» та ПАТ «СанІнБев Україна» (2)

Номер анкети	Маркетингова підтримка		Оформлення банки		Змістовність інформації на банці		Колір	
	Оболонь	Черн.	Оболонь	Черн.	Оболонь	Черн.	Оболонь	Черн.
1	5	3	1	5	4	2	3	2
2	5	4	5	4	5	3	1	1
3	2	4	1	5	5	1	2	5
4	4	1	1	1	3	1	2	5
5	5	2	2	4	4	4	1	3
6	3	3	3	5	4	2	3	1
7	3	3	2	2	4	2	4	1
8	5	3	2	4	5	2	3	5
9	5	3	1	5	5	2	3	4
10	5	3	1	1	3	3	4	3
11	2	3	1	4	4	1	2	4
12	4	4	2	5	4	1	2	4
13	5	4	3	2	4	4	1	1
14	3	1	2	4	4	2	3	5
15	3	2	2	4	4	3	4	3
16	5	3	2	4	4	1	2	3
17	5	3	5	5	5	1	2	4
18	5	3	1	5	5	4	1	1
19	2	4	1	5	3	2	3	2
20	4	4	2	5	4	2	4	4
21	5	1	3	2	4	2	3	3
22	3	2	2	4	4	3	3	4
23	3	3	1	4	5	1	3	4
24	5	3	1	5	5	1	3	1
25	2	4	1	2	3	4	2	5
26	4	4	1	4	4	3	1	1
27	5	1	3	5	4	1	1	3
28	3	2	2	2	4	1	3	4
29	3	3	1	4	4	4	4	4
30	5	3	2	4	4	2	3	4
Σ	118	86	57	115	124	65	76	94
Сер.знач.	3,933	2,867	1,900	3,833	4,133	2,167	2,533	3,133

Як видно з табл. 2.17, спостерігається суттєве відставання пива «Оболонь Світле» від пива «Чернігівське Світле» за показником «Оформлення банки». Можливо, світло-золотий колір банки «Чернігівське Світле» сприймається

Оцінка важливості технічних параметрів пива світлого

Показники	Номер анкети																														Σ	Ваго- мість
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30		
1. Вміст алкоголю	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	3	4	5	5	2	5	5	2	5	5	4	5	5	5	5	136	0,114
2. Щільність	3	2	4	1	3	4	2	3	4	3	2	3	4	3	4	2	3	3	4	3	3	1	2	3	1	1	4	3	3	2	83	0,069
3. Калорійність	2	4	3	1	2	2	1	2	3	1	1	1	2	3	1	1	2	1	3	2	1	1	2	5	1	1	2	1	2	1	55	0,046
4. Висота піни	2	3	4	2	3	4	2	2	4	3	4	3	4	3	4	2	3	3	1	3	3	2	2	3	2	1	4	3	3	2	84	0,070
5. Піностійкість.	3	3	3	2	2	2	1	3	3	1	5	1	2	3	1	1	2	1	1	2	1	2	2	5	1	1	2	1	2	1	60	0,050
6. Харчова цінність	3	3	3	1	2	2	1	2	3	1	1	1	2	2	1	1	2	2	3	2	1	1	2	4	2	1	2	3	2	1	57	0,048
7. Термін зберігання	1	1	1	3	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	37	0,031
8. Смакові властивості	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	147	0,123
9. Прозорість	4	2	3	1	4	4	2	3	4	3	2	3	4	3	4	2	3	3	4	3	3	1	1	2	2	1	4	3	3	2	83	0,069
10. Аромат	3	2	5	3	2	4	2	3	4	3	2	3	4	5	2	3	1	5	4	3	3	1	2	3	1	3	4	3	3	2	88	0,074
11. Доступність у продажу	2	3	1	2	2	3	1	1	1	4	1	5	2	3	2	2	2	1	3	1	2	2	1	2	1	1	1	2	3	2	59	0,049
12. Маркетингова підтримка	2	5	3	1	3	2	1	2	3	1	1	1	2	2	1	1	2	1	3	2	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	51	0,043
13. Оформлення банки	5	4	4	5	4	5	5	4	4	5	4	5	4	4	5	3	4	5	5	2	5	4	2	5	5	4	5	5	4	4	129	0,108
14. Змістовність інформації на банці пива	2	1	3	1	2	1	1	2	3	1	1	1	2	2	1	1	2	1	3	2	1	1	2	3	1	1	2	1	2	1	48	0,040
15. Колір	3	2	3	1	4	3	2	3	4	3	2	3	4	3	3	2	3	3	4	3	3	1	1	2	2	1	4	3	3	2	80	0,067
Σ																															1197	1,000

Низька вагомість маркетингової підтримки, визначена споживачами, в даному випадку обумовлена законодавчими обмеженнями щодо рекламування пива. Інші методи маркетингового впливу часто діють на підсвідомість покупця і не завжди сприймаються ним як «маркетингова підтримка товару» (наприклад, заходи мерчандайзингу). Низька увага споживачів до терміну зберігання пива пов'язана з тим, що цей продукт часто споживається одразу або протягом декількох днів після купівлі.

Проведемо проміжні розрахунки для визначення інтегрального показника конкурентоспроможності товару (табл. 2.19):

Таблиця 2.19

Розрахунок індексу технічних параметрів

Показник	Ваго- мість	Обо- лонь світле	Чернігів- ське світле	Оди- ничні технічні пара- метри	Зважені оди- ничні технічні пара- метри
1	2	3	4	5=3:4	6=2·5
1. Вміст алкоголю, не менше, % об.	0,114	4,500	4,800	0,938	0,107
2. Щільність, %	0,069	11,000	11,000	1,000	0,069
3. Калорійність, ккал/100 г пива	0,046	40,000	42,000	0,952	0,044
4. Висота піни, мм	0,070	22,000	35,000	0,629	0,044
5. Піностійкість, хв.	0,050	3,250	4,500	0,722	0,036
6. Харчова цінність, г на 100 г пива	0,048	3,100	4,600	0,674	0,032
7. Термін зберігання, діб	0,031	60,000	180,000	3,000	0,093
8. Смакові властивості, бали	0,123	1,867	3,867	0,483	0,059
9. Прозорість, бали	0,069	2,867	3,633	0,789	0,055
10. Аромат, бали	0,074	2,567	3,300	0,778	0,057
11. Доступність у продажу, бали	0,049	3,633	2,700	1,346	0,066
12. Маркетингова підтримка, бали	0,043	3,933	2,867	1,372	0,058
13. Оформлення банки, бали	0,108	1,900	3,833	0,496	0,053
14. Змістовність інформації на банці пива, бали	0,040	4,133	2,167	1,908	0,076
15. Колір, бали	0,067	2,533	3,133	0,809	0,054
Σ	1,000				0,905

Табл. 2.19 побудована наступним чином:

колонка 1 – технічні параметри конкурентоспроможності світлого пива;

колонка 2 – вагомість зазначених показників (взято з останньої колонки табл. 2.18);

колонки 3 і 4 – тверді параметри конкурентоспроможності світлого пива (взято з табл. 2.15) та м'які (взято з останніх строчок табл. 2.16 і 2.17);

колонка 5 – відповідно до формули 1.6 визначалися одиничні (тобто відносні) технічні параметри шляхом ділення показника з колонки 3 цієї табл. (значення показника для пива «Оболонь Світле») на показник з колонки 4 (значення конкурента); для показника «Термін зберігання» використано обернений розрахунок (формула 1.7), оскільки він є дестимулятором;

колонка 6 – розраховувались зважені одиничні технічні параметри шляхом перемноження чисел з колонок 2 і 5;

підсумок колонки 6 – це індекс технічних параметрів (сума зважених одиничних технічних параметрів відповідно до формули 1.8).

Оскільки індекс технічних параметрів є меншим за одиницю ($0,905 < 1$), то за технічними параметрами пиво «Оболонь Світле» поступається конкуренту.

Проведемо розрахунок індексу економічних параметрів за формулою 1.9, спираючись на інформацію щодо цін на пиво «Оболонь Світле» та «Чернігівське Світле»:

$$I_{EP} = 14,82 : 15,16 = 0,978$$

Оскільки $I_{EP} < 1$, то можна зробити висновок про вищу привабливість пива «Оболонь Світле» за ціною порівняно з конкурентом.

Визначимо інтегральний показник конкурентоспроможності за формулою 1.10:

$$IKP = 0,905 : 0,978 = 0,925$$

Оскільки $0,925 < 1$, то можна зробити висновок про нижчу конкурентоспроможність пива «Оболонь Світле» порівняно з пивом «Чернігівське Світле».

Причиною такої ситуації є відставання за індексом технічних параметрів. Якщо розглянути табл. 2.19, то видно, що по трьом найвагомійшим показникам – «Вміст алкоголю» (0,114), «Смакові властивості» (0,123) та «Оформлення банки» (0,108) спостерігається відставання від конкурента. Особливо критичною є ситуація з показниками «Смакові властивості» (1,867 балів у пива «Оболонь Світле» проти 3,867 балів у пива «Чернігівське Світле») та «Оформлення банки» (1,9 балів у пива «Оболонь Світле» проти 3,833 балів у пива «Чернігівське Світле»). Саме на цих двох показниках доцільно зосередити зусилля, спрямовані на покращення якості і конкурентоспроможності пива «Оболонь Світле».

В цілому ж, слід зазначити, що відставання від компанії «СанІнБевУкраїна» по конкурентоспроможності продукції є несуттєвим (ІКП=0,925, що є близьким до 1), а тому в принципі управління якістю та конкурентоспроможністю продукції в компанії «Оболонь» поставлено на високому рівні і дозволяє утримувати високі позиції на ринку пива.

Висновки до розділу 2

В ході дослідження маркетингової товарної політики ПРАТ «Оболонь» було досягнуто наступних результатів.

1. Розглянуто ринки продукції, на яких діє ПРАТ «Оболонь». Ситуація на ринку пива, де підприємство займає третє місце за обсягами продажу продукції, є складною, що пов'язано із скороченням в довгостроковій перспективі обсягів споживання пива населенням на користь слабкоалкогольних напоїв та сидру, подорожчанням сировини і матеріалів, законодавчими обмеженнями в сфері реклами, низьким рівнем доходів українців на тлі зростання їх вимог щодо смаку

та натуральності пива. На інших ринках – слабоалкогольної і безалкогольної продукції – компанія знаходиться в числі лідерів, галузь же випуску мінеральної води залишається проблемною для підприємства через присутність там монополіста.

2. Труднощі на ринку пива, в першу чергу пов'язані із подорожчанням склопляшок і концентратів, стали причиною збитковості ПрАТ «Оболонь» у 2018 р.

3. Проведено дослідження управління маркетинговою товарною політикою компанії «Оболонь» за основними її напрямками, в результаті чого:

1) по напрямку «управління асортиментом» визначено, що у 2017 і 2018 рр. коефіцієнт раціональності структури асортименту набував значень, менших за нормативні, через акцентування зусиль на масовому випуску низькорентабельної продукції (асортиментна позиція «Пиво «Оболонь»), який слід скоротити, або ж треба вжити заходів щодо підвищення прибутковості відповідних товарів;

2) по напрямку «управління асортиментом» також визначено, що господарський портфель підприємства близький до оптимальної структури, лише, відповідно до матриці Бостонської консалтингової групи, спостерігається деяка нестача товарів в секторі «Дійна корова» та надмірна їх присутність у секторі «Важка дитина» (завдяки асортиментній позиції «Пиво «Оболонь», яка потребує заходів щодо її переміщення до сектору «Зірка» шляхом підвищення якості і конкурентоспроможності продукції);

3) по напрямку «управління якістю і конкурентоспроможністю товару» досліджено асортиментну позицію «Пиво «Оболонь» та визначено, що основними напрямками підвищення її привабливості для споживачів мають стати покращення смакових якостей та оформлення банки, в якій продається відповідний напій.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ ПРАТ «ОБОЛОНЬ»

3.1. Основні напрямки покращення товарної політики ПрАТ «Оболонь»

Розглянемо основні групи проблем корпорації «Оболонь» в сфері управління товарною політикою, визначені у розділі 2, та окреслимо шляхи їх подолання:

1 група – галузеві проблеми: падіння привабливості ринку пива через зміну в смаках споживачів (на користь слабоалкогольних напоїв), посилення їх вимог щодо якості пива, високу чутливість до цінового чинника (через низький рівень доходів), законодавчі обмеження в сфері реклами, подорожчання сировини і матеріалів;

2 група – проблеми в управлінні асортиментом: нераціональна асортиментна політика призвела до надмірної частки низькорентабельних та збиткових товарів в обсягах виробництва продукції;

3 група – проблеми в управлінні торговими марками: істотна необхідність оптимізації структури господарського портфелю торгових марок та виробів корпорації шляхом переміщення асортиментної позиції «Пиво «Оболонь» з низькорентабельного сектора матриці Бостонської консалтингової групи модифікованої «Важка дитина» до високорентабельного сектору «Зірка», а також підвищення частки виробів у секторі «Дійна корова».

Стосовно третьої групи проблем, то по асортиментній позиції «Пиво «Оболонь» в наступних підрозділах будуть запропоновані та розраховані конкретні заходи. В сектор «Дійна корова», виходячи із даних матриць за 2017 і 2018 рр. найближчим часом можуть перейти асортиментні позиції «Живчик» та «Пивна дробина», що сприятиме нормалізації частки даного сектору.

Між першою та другою групою проблем (галузевих та управлінських) корпорації «Оболонь» існує тісний зв'язок, який буде обґрунтовано далі.

Справа в тому, що ситуація, що склалася на ринку пива і в якій опинилася корпорація «Оболонь», є класичною з позицій теорії конкуренції. Це видно на основі аналізу, проведеного з використанням напрацювань М. Портера з книги «Конкурентна стратегія» [33].

Ринок пива дійсно знаходиться в стадії спаду, проте зниження попиту не носить різкого характеру, в результаті чого у виробників складається ілюзія, що справи в майбутньому можуть «піти на краще», і вони продовжують брати участь в жорсткій конкурентній боротьбі [33, с. 311-312]. Проте є чіткі сигнали, які свідчать про «безперспективність» галузі пива як високоприбуткової у майбутньому:

- 1) експерти свідчать про зростання в світі та в Україні споживання слабоалкогольних напоїв – з меншим вмістом спирту та більшим – натуральних соків та екзотичних компонентів (джин, настоянка тощо) [16];
- 2) станом на 2018 р. обсяг виробництва пива в Україні складає 180,7 дал пива проти 320 млн. дал у 2008 р. [27], а протягом останніх дев'яти років спостерігалася тенденція падіння обсягів споживання даного продукту [42].

За М. Портером така ситуація відповідає такій причині падіння попиту на галузеву продукцію, як «зміна потреб споживачів» [33, с. 314]: потреби в пиві у споживачів знижуються, а у слабоалкогольних напоях – зростають.

Слід зазначити, що керівництво корпорації «Оболонь» оперативно відреагувало на тенденції щодо зростання популярності слабоалкогольних напоїв, і на сьогоднішній день 91% відповідного ринку розділений між досліджуваним підприємством та його конкурентом – групою компаній «Нові продукти» [16].

Проте в даному випадку виникла інша ситуація, яка також описана у М. Портера – «Інформаційні бар'єри». Наявність високоприбуткових торгових марок серед слабо- та безалкогольних напоїв у господарському портфелі ПрАТ

«Оболонь» (табл. 2.10) формує уявлення про недостатню збитковість підприємства через домінування випуску пива в структурі виробництва у майбутньому, в результаті чого керівництво не може прийняти обґрунтоване рішення про припинення випуску відповідного товару. Також М. Портер підкреслює роль «управлінських та психологічних бар'єрів»: «...самоідентифікація з конкретним бізнесом може здійснювати сильний вплив ... на топ-менеджерів, особливо якщо цей бізнес є ... давнім для фірми, її історичною серцевиною...» [33, с. 319].

Розглянемо можливі стратегії для корпорації «Оболонь», спираючись на теоретичні напрацювання М. Портера в теорії конкуренції. Він пропонує декілька варіантів:

- 1) стратегія лідерства – захоплення найбільшої частки ринку;
- 2) стратегія зайняття ніші – формування міцних позицій в певному сегменті;
- 3) стратегія збору врожаю – поступове переведення капіталу в більш прибуткові галузі завдяки перевагам сильної позиції в проблемній галузі;
- 4) стратегія швидкого виходу – вихід з галузі на ранніх етапах її спаду, поки підприємство не встигло стати збитковим.

Слід зазначити, що використання стратегії швидкого виходу вже є малоімовірним, адже корпорація «Оболонь» вже увійшла в збитковий стан (див. табл. 2.1) та продала частину активів у Хмельницькій області підприємству «Агрохолдинг 2012» [8].

Стратегію збору врожаю використати також досить складно, адже позиції компанії «Оболонь» на ринку пива не є достатньо міцними: вона займає лише третє місце за обсягами виробництва, поступаючись двом потужним конкурентам – міжнародним компаніям (рис. 2.1). В силу збитковості та наявності потужних конкурентів також проблемним буде і захоплення найбільшої частки ринку, тобто застосування стратегії лідерства.

А от стосовно стратегії зайняття ніші, то тут відкриваються значні перспективи, адже на ринку пива наявні перспективні сегменти (див. рис. 2.2):

1) преміум-сегмент, який протягом чотирьох років є стабільним за обсягами споживання продукції ($\approx 26\%$);

2) понад преміум-сегмент, який протягом чотирьох років показує чітку тенденцію до зростання (з 2,33 до 5,21%) [6, с. 24].

Стосовно преміум-сегменту, то під ним розуміється продукція, дорожча і якісніша за ту, що випускається масово (наприклад, крафтове пиво та продукція регіональних пивзаводів) [20; 27]. Таким чином, корпорації «Оболонь» слід пожертвувати ціновими перевагами та сфокусуватися на підвищенні якості своєї продукції.

Перший напрямок покращення товарної політики корпорації «Оболонь» - підвищення обсягів виробництва пива з різними смаковими та екзотичними добавками, в незвичайній упаковці, максимально наближеного за своїми параметрами до крафтового пива (детальніше цей напрямок буде розглянуто у наступних підрозділах диплому).

Другий напрямок – захоплення позицій у «понад преміум-сегменті». Стосовно нього слід зазначити наступне. В 2018 р. імпорт пива до України зріс на 30%, і більша його частина припала саме на зазначений сегмент. При цьому тенденція щодо зростання обсягів імпорту пива спостерігалась протягом декількох останніх років. За ціною воно неконкурентоспроможне на основних сегментах ринку, займає не більше 2-5% ринку, тому якраз і споживається в межах «понад преміум-сегмента» [10; 27]. Корпорації «Оболонь» слід провести маркетингове дослідження і визначити, за рахунок чого саме зарубіжні виробники перемагають на «понад преміум-сегменті». Після цього доцільно розробити окремий бренд, який і буде розрахований на відповідний контингент споживачів.

Третій напрямок покращення товарної політики корпорації «Оболонь» пов'язаний з нівелюванням негативного впливу вітчизняного рекламного законодавства, яке обмежує використання інструментів просування пива на ринку. Відповідно до Закону України «Про рекламу» для пива суттєво

обмежуються години показу, засоби реклами, її зміст. Без ефективної реклами буде дуже складно просунути нові торгові марки від корпорації «Оболонь» на преміум та понад-преміум сегментах.

Тому тут можна запропонувати наступні заходи.

В світі поступово набуває все більшого поширення Інтернет речей – мережі фізичних об'єктів, які самостійно обмінюються між собою інформацією. Так, компанія «Diageo» разом із фірмою «ThinFilm» розробили та розмістили на пляшках віскі «Johny Walker» спеціальні сенсори. Вони по команді відвідувача магазину можуть пересилати інформацію на його смартфон з приводу того, що даний віскі – не підробний, а також стосовно дати й місця його виготовлення, споживних властивостей тощо [15].

В такому випадку корпорація «Оболонь», розробляючи нові торгові марки пива для преміум- і понад-преміум сегментів, може також скористатися засобами Інтернету речей. Наприклад, встановити сенсори на пляшках пива компанії та навести на етикетках інформацію про можливість «зчитати» за допомогою смартфона дані про даний виріб.

Крім того, можна укласти угоду з мережами магазинів, які мають спеціальні клієнтські програми, що передбачають встановлення спеціальних додатків на смартфони учасників таких програм. При проходженні покупця повз полицю з продукцією «Оболонь», на його смартфон надсилатиметься повідомлення, що з'явилося нове пиво, яке знаходиться на полиці поряд, та наводитиметься коротке повідомлення про дату і місце виготовлення пива, вміст спирту та наявність смакових добавок. Це – «реклама на місці продажу», яка не підпадає під обмеження, встановлені для реклами алкогольних напоїв.

Ще більш широко – з використанням певних рекламних повідомлень – аналогічні заходи можна використати для мінеральної води та безалкогольних напоїв «Оболонь», адже на відповідних ринках реклама законодавчо не обмежена.

3.2. Розрахунок економічної ефективності від впровадження маркетингових заходів

3.2.1. Маркетингове обґрунтування створення нового товару

В результаті дослідження, проведеного в розділі 2, виявлено, що задля виходу із збиткового положення, в якому опинилася корпорація «Оболонь», слід у матриці БКГ модифікованій забезпечити перехід найбільшої за обсягами виробництва асортиментної позиції «Пиво «Оболонь» із сектору «Важка дитина» до сектору «Зірка», або, іншими словами, підвищити рентабельність зазначених товарів. Передумовою підвищення ціни має бути зростання якості. В ході проведеного дослідження конкурентоспроможності пива «Оболонь Світле» було виявлено два напрямки для покращення технічних параметрів виробу: поліпшення смакових властивостей та удосконалення упаковки.

У проведеному в підрозділі 2.1 огляді ринку пива було визначено, що на сьогоднішній день українці віддають перевагу світлому пиву, а також пиву з фруктовими та екзотичними добавками, і при цьому зростає інтерес до крафтового пива. Відповідно, додавання фруктової або екзотичної добавки з наступним наближенням виробу до крафтового і є перспективою для удосконалення пива «Оболонь Світле».

Для вибору харчової добавки, що має поліпшити смакові якості даного виробу, було проведено опитування споживачів, результати якого наведено у табл. 3.1 (кожний респондент мав обрати лише одну смакову добавку):

Таблиця 3.1

Вибір респондентами найбажанішої смакової добавки до світлого пива

№ анкети	Вишня	Гвоздика	Кокос	Цедра	Чилі перець	Разом
1	2	3	4	5	6	7
1			1			1
2	1					1
3		1				1
4				1		1
5			1			1

1	2	3	4	5	6	7
6				1		1
7					1	1
8			1			1
9					1	1
10				1		1
11					1	1
12	1					1
13					1	1
14	1					1
15					1	1
16					1	1
17		1				1
18	1					1
19					1	1
20			1			1
21				1		1
22		1				1
23					1	1
24			1			1
25			1			1
26					1	1
27					1	1
28				1		1
29					1	1
30			1			1
Разом	4	3	7	5	11	30
%	13,33	10,00	23,33	16,67	36,67	100

Результати опитування з табл. 3.1 наочно представлено на рис. 3.1:

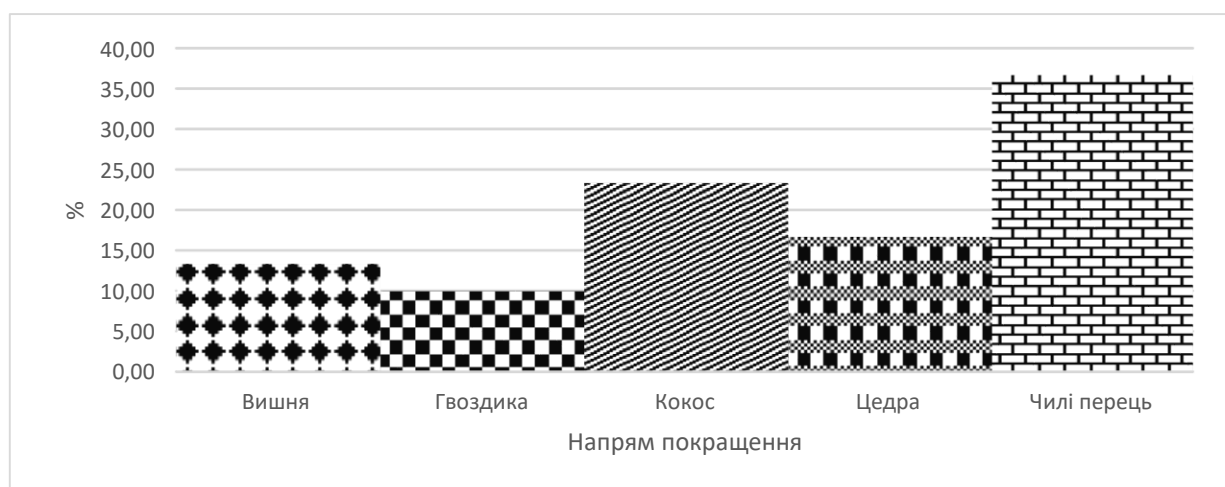


Рис. 3.1. Результати опитування споживачів на вибір смакової добавки

Як видно з рис. 2.1, найпривабливішим для споживачів є перець чилі (36,67%), потім, з великим відривом, іде кокос (23,33%). Відповідно, доцільно виробляти пиво «Оболонь Світле» із смаковою добавкою «перець чилі».

3.2.2. Маркетингове обґрунтування створення нової упаковки

Оскільки нами запропоновано модифікацію пива «Оболонь Світле» із екзотичною смаковою добавкою, що, в деякому смислі, наблизило даний виріб до крафтового, то при удосконаленні упаковки зазначеного товару також слід орієнтуватися на крафтове пиво. Крафтове пиво – продукт невеликих приватних пивоварень, які, на відміну від великих товаровиробників, виявляють більшу креативність при розробці рецептів, підборі інгредієнтів та оформленні етикеток, чим і завойовують прихильність все більшої аудиторії споживачів [47]. Перед розробкою нової концепції оформлення жерстяної банки пива «Оболонь Світле» ми розглянули етикетки крафтового пива зарубіжних країн, де культура споживання даного різновиду пива є набагато старшою, ніж в Україні (рис. 3.2):



Рис. 3.2. Приклади оформлення етикеток зарубіжного крафтового пива [47]

Як видно з рис. 3.2, за стилістикою етикетки крафтового пива дуже відрізняються, варіюючись від рисунків у «класичному стилі» до зображень в стилі «мультиплікаційному», подекуди з високим зарядом агресії. Таке різноманіття підходів до оформлення пов'язане із концепцією кожного конкретного напою, особистістю власника дрібної приватної пивоварні та особливостями цільової аудиторії – сегменту або ніші ринку пива, на яку розраховано даний виріб.

Розглянемо особливості цільової аудиторії асортиментної позиції «Пиво «Оболонь». Пиво «Оболонь Світле» - найперший пивний бренд. Випускається з 1992 р. Спочатку позиціонувалось як «народне» (загальнодоступне, рідне, українське). Пізніше було розроблено унікальні пляшку, етикетку тощо, а також сформовано імідж бренду, який включав дві ідеї:

- 1) патріотизм («Оболонь» - підприємство з чисто українським капіталом, гордість країни та її символ);
- 2) підтримка футболу.

Таким чином, цільовою аудиторією виступають українські чоловіки віком 20-45 років (ядро – 25-35 років) з середнім рівнем доходів з різних соціальних верств (службовці, робітники та спеціалісти) [32].

Виводячи новий виріб в межах пива «Оболонь», слід дотримуватись вже сформованої цільової аудиторії, але ще більш конкретизувати її, вийшовши на окремі сегменти. Для них і буде оформлено нову жерстяну банку пива. В якості таких сегментів можна запропонувати молодь віком 20-35 років:

- 1) любителів серії комп'ютерних ігор S.T.A.L.K.E.R.;
- 2) осіб, які полюбляють «чоловічу» тематику (зброя, виживання тощо);
- 3) любителів подорожей на природу та активного відпочинку.

Розглянемо дану пропозицію детальніше. Серія комп'ютерних ігор «S.T.A.L.K.E.R.» була створена у 2007-2009 рр. р. і досить швидко завоювала популярність. Довгоочікуване продовження цієї гри виходить у 2021 р. [41]. Тематика гри пов'язана з Україною (виживання у Чорнобильській зоні), що, в

певному сенсі, у свідомості покупця вписуватиметься в загальну концепцію пива «Оболонь» як «чисто українського». Тематика «виживання» досить гармонійно поєднуватиметься з цільовою аудиторією пива «Оболонь», принаймні тієї її частини, яка цікавиться комп'ютерними іграми.

Слід зауважити, що розробником гри – директором компанії GSC Game World С. Григоровичем – запатентовано саме латинське написання назви гри «S.T.A.L.K.E.R.». Кириличне її написання не є об'єктом авторського права, а тому може бути використано в якості товарного знаку – назви для нового виробу, що буде зазначено на банці (слово «сталкер» позначає людину, що любить відвідувати покинуті та небезпечні місця). До речі, саме жерстяна банка найбільш підходить до нового виробу – пива «Сталкер», адже це буде напій, який «можна взяти із собою в похід» (на відміну від пива у скляній пляшці, що може розбитися під час подорожі).

Виходячи із специфіки цільової аудиторії пива «Сталкер», при оформленні жерстяної банки доцільно використовувати такі елементи, як зброя та спеціалізовані засоби для виживання/подорожей небезпечними місцями. Загальна концепція оформлення нового виробу може виглядати наступним чином (рис. 3.3):



Рис. 3.3. Концепція рисунку на банці пива «Сталкер»

Як видно з рис. 3.3, в якості слогану нового виробу, що буде зображено на банці пива, пропонується два варіанти: «Відкрий смак пригод» та «Доля посміхається сміливим». Альтернативні варіанти першого слогану – «Знайди смак пригод» та «Подорож зі смаком пригод». Слова «відкрий», «подорож», «знайди» відповідають духу пошуку, який пронизана згадана вище комп'ютерна гра та, взагалі, життя осіб, що люблять активний відпочинок. Крім того, дієслово «Відкрий» та згадка про «сміливих» має мотивувати молодих людей відкрити банку та спробувати пиво «Сталкер».

Проте остаточний варіант слогану та оформлення банки в цілому буде запропоновано фахівцями із спеціалізованої маркетингової організації, які професійно займаються дизайном упаковок та розробленням слоганів.

Вихід пива «Сталкер» на ринок у 2021 р. якраз співпадає з появою комп'ютерної гри «S.T.A.L.K.E.R. 2», що сприятиме зростанню продаж обох брендів.

3.2.3. Розроблення бюджету маркетингу для впровадження нового товару

Для обґрунтування планового обсягу виробництва нового товару – пива «Сталкер» - будемо спиратися на метод стандартного розподілу ймовірностей. За цим методом прогноз обсягів виробництва визначається за формулою 3.1:

$$ОП = \frac{О + 4В + П}{6} \quad (3.1)$$

де О - оптимістичний прогноз

В - найбільш вірогідний прогноз

П - песимістичний прогноз.

З метою визначення оптимістичного, найбільш вірогідного та песимістичного прогнозів обсягів виробництва ми використаємо метод експертних оцінок. В результаті опитування провідних фахівців ПрАТ «Оболонь» ми отримали такі результати (табл. 3.2):

Результати опитування експертів

ЕКСПЕРТИ	1	2	3	4	5	6	7
Обсяги реалізації O , тис. дал.	1600	1500	1100	1700	1000	1200	1000

Отримані прогнози слід перевірити на типовість і надійність. Для цього за формулою 3.2 розраховується середнє квадратичне відхилення, що відображає розсіювання окремих прогнозів відносно їх середнього значення:

$$\alpha = \sqrt{\frac{\sum (O_i - \bar{O})^2}{n}} \quad (3.2)$$

Усі попередні розрахунки по формулі 3.2 наведено у табл. 3.3:

Таблиця 3.3

Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення

ЕКСПЕРТИ	1	2	3	4	5	6	7	РАЗОМ
Обсяги реалізації O , тис. дал.	1600	1500	1100	1700	1000	1200	1000	9100
Середнє значення обсягів реалізації $O_{\text{сер}}$, тис. дал.	1300							
$\Delta O = (O_i - O_{\text{сер}})$	300	200	-200	400	-300	-100	-300	
ΔO^2	90000	40000	40000	160000	90000	10000	90000	520000

На основі даних табл. 3.3, спираючись на формулу 3.2, розрахуємо середньоквадратичне відхилення:

$$\alpha = \sqrt{\frac{520000}{7}} = 272,6$$

Для оцінки однорідності сукупності думок експертів за формулою 3.3 розрахуємо коефіцієнт варіації:

$$\omega = \frac{\alpha}{O_{\text{сер}}} \cdot 100\% \quad (3.3)$$

Коефіцієнт варіації складе:

$$\omega = \frac{272,6}{1300} \cdot 100\% = 21\%$$

$\omega=21\%<33\%$, відповідно, сукупність думок експертів є однорідною, і це вказує на можливість використання даних експертних оцінок для подальшого розрахунку прогнозу.

Для визначення найбільш вірогідного обсягу продажу – В – скористаємось методом медіан:

1000 П (найменше значення – песимістичне)	1000	1100	1200 В (значення з середини ряду – найбільш вірогідне)	1500	1600	1700 О (найбільше значення – оптимістичне)
---	------	------	--	------	------	--

Відповідно до методу медіан, найбільш вірогідне значення обсягу продажу складе 1200 тис. дал.

Скориставшись формулою 3.1, проведемо розрахунок прогнозу обсягів виробництва нового товару:

$$ОП = \frac{1700 + 4 \cdot 1200 + 1000}{6} = 1250 \text{ тис. дал}$$

Бюджет для впровадження нового виробу – пива «Сталкер» - складатиметься із поточних витрат, для випуску відповідної продукції використовуватимуться наявні виробничі потужності.

Таким чином, поточні витрати будуть складатись із наступних показників (табл. 3.4):

Вихідні дані для розрахунку ефективності впровадження нового виробу

Показники	Одиниці виміру	Значення
1	2	3
Витрати сировини на 1 дал:		
вода	л	16,110
солод ячмінний світлий	кг	0,950
перець чилі	кг	0,011
хміль	кг	0,120
Витрати допоміжних матеріалів на 1 дал:		
алюмінієві банки	шт	20,000
плівка термозбіжна	м	1,720
фільтр-картон	кг	0,100
вода	м ³	0,030
луг	кг	0,020
Ціна на основну сировину (без ПДВ):		
вода	грн/л	0,150
солод ячмінний світлий	грн/кг	13,500
перець чилі	грн/кг	199,000
хміль	грн/кг	500,000
Ціна на допоміжні матеріали:		
алюмінієві банки	грн / шт	3,400
плівка термозбіжна	грн. / м	0,670
фільтр-картон	грн. / кг	55,000
вода	грн/м ³	150,000
луг	грн. / кг	24,900
Транспортно-заготівельні витрати по сировині	% від вартості	7,800
Транспортно-заготівельні витрати на допоміжні матеріали	% від вартості	8,300
Витрати умовного палива	гкал/добу	0,350
Вартість 1 кг натурального палива	грн	0,920
Коефіцієнт переводу умовного палива в натуральне		1,150
Витрати електроенергії	кВт/год	0,730
Вартість електроенергії	грн	0,213
Нарахування на заробітну плату	%	22,000
Обсяг виробленої продукції до впровадження заходу	тис.дал	53450,000
Плановий обсяг виробництва пива	тис.дал	1250,000
Кошторис ВУЕО	тис.грн	2210,000
Основна заробітна плата робітників цеху	тис.грн	224,000
Кошторис загальновиробничих витрат	тис.грн	1354,000
Адміністративні витрати	тис.грн	303955,000
Витрати на збут	тис.грн	675489,000

На основі даних табл. 3.4 проводимо оцінку усіх поточних витрат для впровадження нового виробу в розрахунку на 1 дал. його обсягу (див. табл. 3.5, 3.6, 3.7):

**Розрахунок витрат сировини та допоміжних матеріалів
на 1 дал нового виробу**

Показник	Ціна за одиницю, грн	Витрати на 1 дал продукції, кг	Сума, грн
Основна сировина:			
вода	0,150	16,110	2,417
солод ячмінний світлий	13,500	0,950	12,825
перець чилі	199,000	0,011	2,189
хміль	500,000	0,120	60,000
Всього			77,431
Допоміжні матеріали:			
алюмінієві банки	3,400	20,000	68,000
плівка термозбіжна	0,670	1,720	1,152
фільтр-картон	55,000	0,100	5,500
вода	150,000	0,030	4,500
луг	24,900	0,020	0,498
Всього			79,650
Загалом витрати на сировину і допоміжні матеріали			157,081

Відповідно до табл. 3.5, сукупні витрати на сировину і допоміжні матеріали складатимуть 157,081 грн.

Розрахуємо транспортно-заготівельні витрати:

1) транспортно-заготівельні витрати по сировині:

$$77,431 \cdot 7,800 : 100,000 = 6,040;$$

2) транспортно-заготівельні витрати по допоміжним матеріалам:

$$79,650 \cdot 8,300 : 100,000 = 6,611;$$

Визначимо витрати по статті «Паливо та енергія на технологічні потреби»:

1) розрахуємо витрати на паливо:

$$0,350 \cdot 0,920 : 1,150 = 0,280;$$

2) визначимо витрати на електроенергію:

$$0,730 \cdot 0,213 = 0,155.$$

Визначимо витрати по статті «Основна та додаткова заробітна плата».

Результати розрахунків по основній заробітній платі наведено у табл. 3.6:

Розрахунок трудових витрат на 1 дал нового виробу

Найменування професії	Норма часу	Розцінка за одну нормогодину, грн.	Фонд оплати праці, грн.
Купажник 4 розряду	0,0013	15,310	0,020
Варник сиропів 4 розряду	0,0005	15,170	0,008
Зважувач-вивантажувач 3 розряду	0,0005	16,120	0,008
Апаратник хімводоочищення 2 розряду	0,0005	16,120	0,008
Машиніст повітророзділюваних установок 5 розряду	0,0005	16,170	0,008
Оператор лінії (видувний апарат) 5 розряду	0,0037	16,230	0,060
Оператор лінії(розлив) 5 розряду	0,0037	16,450	0,061
Оператор лінії (термоусаджувач) 4 розряду	0,0037	15,340	0,057
Вантажник	0,0037	14,120	0,052
Всього			0,282

Таким чином, за даними табл. 3.6 трудові витрати на 1 дал. нового виробу складуть 0,282 грн.

У табл. 3.7 наведені результати розрахунку додаткової заробітної плати:

Таблиця 3.7

Додаткова заробітна плата на 1 дал нового виробу

Додаткова з/пл за:	% від основної з/пл	Сума, грн
Доплати:		
- роботу у вечірній час	8,000	0,023
- роботу у святкові дні	2,800	0,008
- премія	50,000	0,141
- профмайстерність	1,800	0,005
Всього доплат		0,176
Інша додаткова з/пл	% від	0,458
оплата відпускних	6,800	0,031
неявки, передбачені законом	2,500	0,011
Всього по іншій додатковій з/пл		0,043
Всього додаткової з/пл (доплати + інша додаткова з/пл.)		0,219

Таким чином, відповідно до табл. 3.7 додаткова заробітна плата на 1 дал. нового пива складе 0,219 грн.

Нарахування на заробітну плату складуть:

$$0,220 \cdot (0,282 + 0,219) = 0,110 \text{ грн.}$$

Витрати на утримання та експлуатацію обладнання (ВУЕО) набудуть наступного значення:

$$2210000,000 \cdot 0,282 : 224000,000 = 2,778 \text{ грн.}$$

Загальновиробничі витрати (ЗВВ) складуть:

$$1354000,000 : (2210000,000 + 224000,000) \cdot (0,282 + 2,778) = 1,702 \text{ грн.}$$

Визначимо розмір адміністративних витрат:

$$303955,000 : (53450,000 + 1250,000) = 5,557 \text{ грн.}$$

Розрахуємо витрати на збут:

$$675489,000 : (53450,000 + 1250,000) = 12,349 \text{ грн.}$$

Розрахунок загальних витрат на впровадження нового виробу подані в табл. 3.8:

Таблиця 3.8

Витрати на впровадження 1 дал нового виробу

Показники	Вартість, грн.
1. Витрати на сировину і допоміжні матеріали	157,081
2. Транспортно-заготівельні витрати по сировині	6,040
3. Транспортно-заготівельні витрати по допоміжним матеріалам	6,611
4. Витрати на паливо	0,280
5. Витрати на електроенергію	0,155
6. Розрахунок трудових витрат	0,282
7. Додаткова заробітна плата	0,219
8. Нарахування на заробітну плату	0,110
9. Витрати на утримання та експлуатацію обладнання (ВУЕО)	2,778
10. Загальновиробничі витрати	1,702
Всього виробнича собівартість 1 дал	175,258
11. Адміністративні витрати	5,557
12. Витрати на збут	12,349
Повні витрати на виробництво і реалізацію 1 дал продукції	193,164
Рентабельність, %	10,000
Прибуток	19,316
Оптова ціна (без ПДВ)	212,480
ПДВ (20%)	42,496
Відпускна ціна, грн.	254,976

За даними табл. 3.8, відпускна ціна у розрахунку на одну пляшку пива 0,5 л. (без акцизного збору) складе 12,749 грн.

3.2.4. Розрахунок очікуваних результатів від впровадження у виробництво нового товару

Чистий дохід від реалізації продукції зросте на таку величину:

$$212,480 \cdot 1250,000 = 265600,384 \text{ тис. грн.}$$

Повні витрати зростуть в наступному обсязі:

$$193,164 \cdot 1250,000 = 241454,894 \text{ тис. грн.}$$

Прибуток від реалізації продукції збільшиться на:

$$265600,384 - 241454,894 = 24145,489 \text{ тис. грн.}$$

Чистий прибуток збільшиться на:

$$24145,489 \cdot (1,000 - 0,180) = 19799,301 \text{ тис. грн.}$$

Впровадження у виробництво нового товару призведе до зростання основних показників діяльності підприємства (табл. 3.9):

Таблиця 3.9

Очікувані результати від впровадження нового товару, тис. грн.

Показники	Значення показника, тис. грн.
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції	370894,242
Приріст повних витрат на виробництво та реалізацію продукції	337176,584
Приріст прибутку від реалізації продукції	33717,658
Приріст чистого прибутку	27648,480

Дані табл. 3.9 свідчать про доцільність впровадження заходу, адже чистий прибуток має зрости на 27648,48 тис. грн..

3.2.5. Розроблення бюджету маркетингу для впровадження нової упаковки

Впровадження нової упаковки – жерстяної банки для нового пива «Сталкер» із тематичним оформленням та слоганом – передбачатиме залучення фахівців з дизайну та лінгвістики, які безпосередньо розроблять остаточні версії вищезгаданих оформлення та слогану. Для цього доцільно залучити фахівців компанії LogoMaster® Studio, які займаються професійним брендингом та за свою історію розробили більше 200 брендів, 500 фірмових стилів та 800 логотипів. Вартість послуг із створення слоганів (10 варіантів) – 6 тис. грн., із

створення дизайну упаковки (оформлення упаковки – до 5 варіантів) – 8 тис. грн. [36]. Реалізація нового товару відбуватиметься через діючі канали розподілу продукції ПАТ «Оболонь» в містах України.

Для привернення уваги покупців до пива «Сталкер» в упаковці (жерстяній банці) з оформленням на основі запропонованої у підрозділі 3.2.2 концепції, будуть використовуватись шелфтокери. Оформлення шелфтокеру має бути близьким за ідейним наповненням до нової упаковки. Концепція зображення на шелфтокері представлена нижче (рис. 3.4):



Рис. 3.4. Концепція оформлення шелфтокера

Представлена на рис. 3.4 концепція носить орієнтовний характер і буде уточнена під час розробки дизайну упаковки фахівцями LogoMaster® Studio.

Шелфтокери можна замовити по ціні 0,784 грн. за шт. в типографії Акрополіс [40]. Продаж нового товару в зазначеній упаковці відбуватиметься в 1 тис. магазинів з числа посередників компанії «Оболонь» у великих містах України.

Відповідно, другий захід вимагатиме наступних витрат (табл. 3.10):

Таблиця 3.10

Витрати на створення нової упаковки

Стаття витрат	Кількість	Ціна за одиницю, тис. грн.	Загальна вартість, тис. грн.
Послуги з дизайну для нової упаковки та шелфтокера	1	8	8
Розробка слогану для розміщення на новій упаковці	1	6	6
Випуск шелфтокерів	1000	0,000784	0,784
Разом			14,784

Таким чином, створення нової упаковки (оформлення жерстяної банки) на основі запропонованої у підрозділі 3.2.2 концепції вимагатиме витрат в обсязі 14,784 тис. грн.

3.2.6. Розрахунок очікуваних результатів від впровадження нової упаковки

Визначимо прогноз зростання обсягів реалізації нового товару за рахунок його продажу у запропонованій нами новій упаковці. Для цього скористаємось методом стандартного розподілу ймовірностей. На основі методу експертних оцінок визначаємо песимістичний, найбільш вірогідний та оптимістичний прогнози обсягів продаж (табл. 3.11):

Таблиця 3.11

Результати опитування експертів

ЕКСПЕРТИ	1	2	3	4	5	6	7
Обсяги реалізації O, тис. грн..	90000	100000	130000	80000	90000	100000	120000

Усі попередні розрахунки по середньоквадратичному відхиленню наведено у табл. 3.12:

Таблиця 3.12

Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення (тис. грн.)

	Експерти							РАЗОМ
	1	2	3	4	5	6	7	
O	90000	100000	130000	80000	90000	100000	120000	710000
O _{сеп}	101428,6							
ΔO	-11428,6	-1428,6	28571,4	-21428,6	-11428,6	-1428,6	18571,4	
ΔO ²	130612244,9	2040816,3	816326530,6	459183673,5	130612244,9	2040816,3	344897959,2	1885714285,7

На основі даних табл. 3.3, спираючись на формулу 3.2, розрахуємо середньоквадратичне відхилення:

$$\alpha = \sqrt{\frac{1885714285,7}{7}} = 16413$$

Для оцінки однорідності сукупності думок експертів за формулою 3.3 розрахуємо коефіцієнт варіації:

$$\omega = \frac{16413}{101428,6} \cdot 100\% = 16,2\%$$

$\omega=16,2\%<33\%$, відповідно, сукупність думок експертів є однорідною, і це вказує на можливість використання даних експертних оцінок для подальшого розрахунку прогнозу.

Для визначення найбільш вірогідного обсягу продажу – В – скористаємось методом медіан:

80000 П (найменше значення – песимістичне)	90000	90000	100000 В (значення з середини ряду – найбільш вірогідне)	100000	120000	130000 О (найбільше значення – оптимістичне)
--	-------	-------	--	--------	--------	--

Відповідно до методу медіан, найбільш вірогідне значення обсягу продажу складе 100000 тис. грн.

Скориставшись формулою 3.1, проведемо розрахунок прогнозу обсягів продажу товару в новій упаковці:

$$ОП = \frac{130000 + 4 \cdot 100000 + 80000}{6} = 101666,7 \text{ тис. грн.}$$

Приріст виручки від впровадження нової упаковки складе:

$$101666,667 : 5078764,000 \cdot 100,000 = 2,002 \%$$

Виручка від реалізації продукції в новій упаковці в проектному році складе:

$$101666,667 + 5078764,000 = 5180430,667 \text{ тис. грн.}$$

Визначимо величину показника повних витрат в проектному році.

Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції в базисному році склали 5524399,100 тис. грн., з них:

- постійні витрати – 994391,838 тис. грн.

- змінні витрати – 4530007,262 тис. грн.

Визначимо приріст змінних витрат у проектному році у зв'язку зі збільшенням обсягів реалізації товару завдяки новій упаковці:

$$4530007,262 \cdot 2,002 : 100,000 = 90681,658 \text{ тис. грн.}$$

Приріст повних витрат, в такому випадку, складе:

$$90681,658 + 14,784 = 90696,442 \text{ тис. грн.}$$

В результаті повні витрати в проектному році становитимуть:

$$5524399,100 + 90696,442 = 5615095,542 \text{ тис. грн.}$$

Розрахуємо приріст прибутку від реалізації продукції в проектному році:

$$101666,667 - 90696,442 = 10970,225 \text{ тис. грн.}$$

Визначимо прибуток від реалізації у проектному році:

$$-445635,100 + 10970,225 = -434664,875 \text{ тис. грн.}$$

Далі розрахуємо приріст чистого додаткового прибутку від реалізації продукції після впровадження нової упаковки:

$$10970,225 \cdot (1,000 - 0,180) = 8995,585 \text{ тис. грн.}$$

Відповідно, чистий прибуток від реалізації продукції складе в проектному році:

$$-365420,000 + 8995,585 = -356424,415 \text{ тис. грн.}$$

Результати цих розрахунків в млн. грн. представлено в табл. 3.13:

Таблиця 3.13

Очікувані результати від впровадження нової упаковки

Показники	Одиниці виміру	Проектне значення показника
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції	млн. грн.	101,667
Приріст повних витрат на виробництво та реалізацію продукції	млн. грн.	90,696
Приріст прибутку від реалізації продукції	млн. грн.	10,970
Приріст чистого прибутку	млн. грн.	8,996

Як видно з табл. 3.13, створення нової упаковки призведе до зростання чистого прибутку, а значить – до зниження збитковості підприємства, що обумовлює доцільність впровадження даного заходу.

3.2.7. Розрахунок показників економічної ефективності запропонованих заходів

З табл. 3.9 і 3.13 видно, що в результаті запропонованих заходів у проектному році зростуть такі показники:

1) чистий дохід – на:

$$265,600 + 101,667 = 367,267 \text{ млн. грн.}$$

2) повні витрати на виробництво і реалізацію продукції - на:

$$241,455 + 90,696 = 332,151 \text{ млн. грн.}$$

3) прибуток від реалізації продукції - на:

$$24,145 + 10,970 = 35,116 \text{ млн. грн.}$$

4) чистий прибуток - на:

$$19,799 + 8,996 = 28,795 \text{ млн. грн.}$$

При впровадженні нового товару очікується зростання чистого доходу на 265,6 млн. грн., тобто цей показник зросте на:

$$265,600 : 5078,764 \cdot 100,000 \% = 5,230 \%$$

Тому приріст змінних витрат складе:

$$4530,007 \cdot 5,230 : 100,000 = 236,902 \text{ млн. грн.}$$

При впровадженні нової упаковки очікується приріст змінних витрат на 90,682 млн. грн.

Відповідно, в результаті цих двох заходів змінні витрати зростуть на:

$$236,902 + 90,682 = 327,584 \text{ млн. грн.}$$

На основі результатів попередніх розрахунків, визначаємо основні показники економічної ефективності:

1) зміна обігових коштів (визначається у розмірі 6% від 84% приросту змінних витрат в результаті впровадження обох заходів):

$$\Delta ЗВ = 327,584 \cdot 0,840 \cdot 0,060 = 16,510 \text{ (млн. грн.);}$$

2) капітальні витрати (тобто початкові інвестиції), необхідні для проведення заходу (з урахуванням того, що не передбачається введення в дію нового обладнання):

$$Кн(П) = 16,510 \text{ (млн. грн.);}$$

3) додатковий прибуток складе:

$$\Delta Пр = 367,267 - 332,151 = 35,116 \text{ (млн. грн.);}$$

4) додатковий чистий прибуток складе:

$$\Delta ЧПр = 35,116 \cdot (1,000 - 0,180) = 28,795 \text{ (млн. грн.);}$$

5) термін окупності додаткових капітальних вкладень розраховується за формулою 3.4:

$$T = \frac{K_H}{\Delta ЧПр} \quad (3.4)$$

$$T = 16,510 : 28,795 = 0,573 \text{ року}$$

6) чистий генерований грошовий потік:

$$ЧГП = \Delta ЧПр = 28,795 \text{ (млн. грн.)};$$

7) термін життєвого циклу проекту:

$$T_{жц} = 100,000 : 21,925 = 4,561 \approx 5,000 \text{ (років)};$$

8) ставка дисконту (приймається на рівні ставок комерційних банків):

$$p = 30,000\%$$

9) коефіцієнти приведення визначаються за формулою 3.5:

$$\alpha_i = \frac{1}{(1+p)^i}, \quad (3.5)$$

де i – певний рік терміну економічного життя проекту, грошові надходження в якому оцінюються на теперішній час.

$$1 \text{ рік: } \alpha_1 = 1,000 : (1,000 + 0,300)^{1,000} = 0,769;$$

$$2 \text{ рік: } \alpha_2 = 1,000 : (1,000 + 0,300)^{2,000} = 0,592;$$

$$3 \text{ рік: } \alpha_3 = 1,000 : (1,000 + 0,300)^{3,000} = 0,455;$$

$$4 \text{ рік: } \alpha_4 = 1,000 : (1,000 + 0,300)^{4,000} = 0,350;$$

$$5 \text{ рік: } \alpha_5 = 1,000 : (1,000 + 0,300)^{5,000} = 0,269;$$

$$\Sigma \alpha = 2,436;$$

10) нинішня вартість майбутніх грошових потоків визначається за формулою 3.6:

$$\sum_{i=5}^N НВ_i = ЧГП \cdot \Sigma \alpha \quad (3.6)$$

$$\sum_{i=5}^N \text{НВ}_i = 8,795 \times 2,436 = 70,132 \text{ (млн. грн.)};$$

11) чиста нинішня вартість розраховується за формулою 3.7:

$$\text{ЧНВ} = \sum_{i=5}^N \text{НВ}_i - \text{ПІ} \quad (3.7)$$

$$\text{ЧНВ} = 70,132 - 16,510 = 53,622 \text{ (млн. грн.)};$$

12) середньорічна нинішня вартість визначається за формулою 3.8:

$$\text{НВ}_c = \frac{\sum_{i=5}^N \text{НВ}_i}{N} \quad (3.8)$$

$$\text{НВ}_c = 70,132 : 5,000 = 14,026 \text{ (млн. грн.)};$$

13) дисконтований період повернення інвестицій визначається за формулою 3.9:

$$T_c = \frac{\text{ПІ}}{\text{НВ}_c} \quad (3.9)$$

$$T_c = 16,510 : 14,026 = 1,177 \text{ років}$$

$T_c = 1,177 < 5$ років, відповідно, значення показника знаходиться в прийнятних межах;

14) індекс доходності визначається за формулою 3.10:

$$\text{ІД} = \frac{\text{ЧНВ}}{\text{ПІ}} \quad (3.10)$$

$$\text{ІД} = 53,622 : 16,510 = 3,248;$$

$\text{ІД} = 3,248 > 0$, відповідно, значення показника знаходиться в прийнятних межах;

15) індекс прибутковості визначається за формулою 3.11:

$$IP = \frac{\sum_{i=5}^N NB_i}{PI} \quad (3.11)$$

$$IP = 70,132 : 16,510 = 4,248;$$

$IP = 4,248 > 1$, відповідно, значення показника знаходиться в прийнятних межах.

Результати розрахунків по показникам економічної ефективності запропонованих заходів представлено в табл. 3.14:

Таблиця 3.14

Показники економічної ефективності запропонованих заходів

Показник	Одиниці виміру	Значення показника
1. Капітальні витрати (початкові інвестиції)	млн. грн.	16,510
2. Додатковий прибуток від реалізації продукції	млн. грн.	35,116
3. Додатковий чистий прибуток	млн. грн.	28,795
4. Сума нинішніх вартостей, накопичених за весь термін економічного життя проекту	млн. грн.	70,132
5. Чиста нинішня вартість	млн. грн.	53,622
6. Термін окупності недисконтований	роки	0,573
7. Термін окупності дисконтований	роки	1,177
8. Індекс доходності	-	3,248
9. Індекс прибутковості	-	4,248

На основі представлених у табл. 3.14 показників можна зробити висновок про доцільність впровадження обох заходів, оскільки:

1. ЧНВ на кінець життєвого циклу з наростаючим підсумком, є позитивною величиною: 53,622 тис. грн.

2. Строк повернення інвестицій гарантований складає 0,573 року і є прийнятним, бо він значно менший терміну економічного життя проекту, який дорівнює 4,561 року.

3. $ID = 3,248 > 0$, і це свідчить про високу ефективність проекту.

4. $IP = 4,248 > 1$, і це є прийнятним та свідчить про високу ефективність проекту.

3.3. Вплив запропонованих заходів на основні показники роботи підприємства

Прогнозовані результати від проведення обох заходів у вигляді приросту чистого доходу від реалізації продукції, прибутку від реалізації та чистого прибутку і їхні проектні значення перенесено у табл. 3.15.

Таблиця 3.15

Вплив запропонованих заходів на основні показники діяльності підприємства

Показники	Один. виміру	Базові значення	Проектні значення	Абсолютне відхилення	Приріст, %
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	млн. грн.	5078,764	5446,031	367,267	7,231
2. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції, в тому числі:	млн. грн.	5524,399	5856,550	332,151	6,012
в т.ч. змінні витрати	млн. грн.	4530,007	4857,591	327,584	7,231
3. Прибуток від реалізації продукції	млн. грн.	-445,635	-410,519	35,116	7,870
4. Чистий прибуток	млн. грн.	-365,420	-336,625	28,795	7,880
5. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	108,774	107,538	-1,237	-1,137
6. Рентабельність діяльності (продаж)	%	-7,195	-6,181	1,014	
7. Рентабельність продукції	%	-8,067	-7,010	1,057	

З табл. 3.15 видно, що внаслідок впровадження нового виробу (пива «Оболонь Світле» зі смаковою добавкою «перець чилі») та нової упаковки до нього (жестяна банка з новим оформленням, яка передбачає зміну назву та слогану виробу) відбудуться наступні зміни:

- 1) витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації скоротяться на 1,137%;
- 2) рентабельність діяльності збільшиться на 1,014 в.п.;
- 3) рентабельність продукції зросте на 1,057 в.п..

Таким чином, збитки підприємства скоротяться на 7,88%, що обумовлює доцільність впровадження обох заходів.

Висновки до розділу 3

В проектному розділі запропоновано наступні заходи щодо покращення управління товарною політикою ПрАТ «Оболонь».

1. Виходячи з того, що ринок пива знаходиться на етапі спаду, а діяльність компанії «Оболонь» в 2018 р. стала збитковою, можна запропонувати використати стратегію зайняття ніші, в якості якої обрати два перспективних з позицій темпів їх росту сегменти – преміум та понад-преміум сегменти. Для преміум-сегменту слід запропонувати пиво з покращеними смаковими якостями, а для понад-преміум – пиво, за своїми властивостями максимально наближене до зарубіжного, яке представлено на відповідному сегменті ринку. Для просування відповідних марок пива, а також мінеральної води та безалкогольних напоїв компанії «Оболонь» доцільно скористатись маркетинговими засобами Інтернету речей (розміщення спеціальних сенсорів на пляшках з інформацією про відповідні вироби, яка може бути зчитана з використанням смартфонів).

2. Оскільки одним із недоліків пива «Оболонь Світле» за результатами проведених досліджень є його смакові властивості, запропоновано розробити модифіковану версію виробу із смаковою добавкою «перець чилі», яка була обрана в ході попереднього анкетування споживачів. Також це відповідатиме тенденції зростання споживання пива зі смаковими та екзотичними добавками.

3. Для покращення упаковки пива «Оболонь Світле» – жерстяної банки – яка не задовольняла споживачів в повній мірі за результатами проведених досліджень, було повністю оновлено її оформлення. Розроблено нову назву, концепцію слогану та оформлення для жерстяної банки, в якій буде продаватись модифіковане пиво «Оболонь Світле» з перцем чилі (пиво «Сталкер»). Ідею зазначеного виробу максимально наближено до крафтового, що відповідає пануючим тенденціям на ринку пива України.

4. В результаті впровадження двох зазначених заходів очікується зниження збитковості компанії «Оболонь», а саме:

- 1) витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації скоротяться на 1,137%;
- 2) рентабельність діяльності збільшиться на 1,014 в.п.;
- 3) рентабельність продукції зросте на 1,057 в.п.

Все це обумовлює доцільність впровадження цих заходів у діяльність підприємства.

ВИСНОВКИ

В результаті написання магістерської роботи досягнуто важливої мети – досліджено управління маркетинговою товарною політикою ПрАТ «Оболонь». При цьому було вирішено наступні завдання.

1. Визначено сутність та найважливіші елементи маркетингової товарної політики. Маркетингова товарна політика – комплекс заходів, пов'язаних із формуванням найбільш вигідних для підприємства і споживача асортименту товарів та співвідношення «ціна/якість», а також забезпеченням розробки потрібних ринку нових товарів та подовженням життєвого циклу наявних продуктів. Найважливішими елементами маркетингової товарної політики виступають забезпечення конкурентоспроможності товару та управління його асортиментом.

2. Обрано методи дослідження найважливіших елементів маркетингової товарної політики. Ними виступають розрахунково-аналітичний метод оцінки конкурентоспроможності продукції та матриця Бостонської консалтингової групи, яка може бути використана для вивчення асортименту продукції.

3. Розглянуто ринки продукції, на яких діє ПрАТ «Оболонь». Ситуація на ринку пива, де підприємство займає третє місце за обсягами продажу продукції, є складною, що пов'язано із скороченням в довгостроковій перспективі обсягів споживання пива населенням на користь слабоалкогольних напоїв та сидру, подорожчанням сировини і матеріалів, законодавчими обмеженнями в сфері реклами, низьким рівнем доходів українців на тлі зростання їх вимог щодо смаку та натуральності пива. На інших ринках – слабоалкогольної і безалкогольної продукції – компанія знаходиться в числі лідерів, галузь же випуску мінеральної води залишається проблемною для підприємства через присутність там монополіста.

4. Вивчено техніко-економічні показники діяльності ПрАТ «Оболонь». Труднощі на ринку пива, в першу чергу пов'язані із подорожчанням склопляшок і концентратів, стали причиною збитковості ПрАТ «Оболонь» у 2018 р.

5. Проведено дослідження управління маркетинговою товарною політикою компанії «Оболонь» по напрямку «управління асортиментом» і визначено наступне. У 2017 і 2018 рр. коефіцієнт раціональності структури асортименту набував значень, менших за нормативні, через акцентування зусиль на масовому випуску низькорентабельної продукції (асортиментна позиція «Пиво «Оболонь»). Господарський портфель торгових марок підприємства близький до оптимальної структури, лише, відповідно до матриці Бостонської консалтингової групи, спостерігається деяка нестача товарів в секторі «Дійна корова» та надмірна їх присутність у секторі «Важка дитина».

6. Проаналізовано управління маркетинговою товарною політикою підприємства по напрямку «управління конкурентоспроможністю товару», а саме досліджено асортиментну позицію «Пиво «Оболонь» та визначено, що основними напрямками підвищення її привабливості для споживачів мають стати покращення смакових якостей та оформлення банки, в якій продається відповідний напій.

7. Запропоновано заходи щодо покращення управління товарною політикою ПрАТ «Оболонь». Виходячи з того, що ринок пива знаходиться на етапі спаду, а діяльність компанії «Оболонь» в 2018 р. стала збитковою, можна запропонувати використати стратегію зайняття ніші, в якості якої обрати два перспективних з позицій темпів їх росту сегменти – преміум та понад-преміум сегменти. Для преміум-сегменту слід запропонувати пиво з покращеними смаковими якостями, а для понад-преміум – пиво, за своїми властивостями максимально наближене до зарубіжного, яке представлене на відповідному сегменті ринку. Для просування відповідних марок пива, а також мінеральної води та безалкогольних напоїв компанії «Оболонь» доцільно скористатись маркетинговими засобами Інтернету речей, а саме забезпечити розміщення

спеціальних сенсорів на пляшках з інформацією про відповідні вироби, яка може бути зчитана з використанням смартфонів.

8. Обґрунтовано та розраховано конкретні заходи щодо покращення управління маркетинговою політикою ПрАТ «Оболонь». Оскільки одним із недоліків пива «Оболонь Світле» за результатами проведених досліджень є його смакові властивості, запропоновано розробити модифіковану версію виробу із смаковою добавкою «перець чилі», яка була обрана в ході попереднього анкетування споживачів. Також це відповідатиме тенденції зростання споживання пива зі смаковими та екзотичними добавками. Для покращення упаковки пива «Оболонь Світле» – жерстяної банки – яка не задовольняла споживачів в повній мірі за результатами проведених досліджень, було повністю оновлено її оформлення. Розроблено нову назву, концепцію слогану та оформлення для жерстяної банки, в якій буде продаватись модифіковане пиво «Оболонь Світле» з перцем чилі (пиво «Сталкер»). Ідею зазначеного виробу максимально наближено до крафтового, що відповідає пануючим тенденціям на ринку пива України. В результаті впровадження двох зазначених заходів очікується зниження збитковості компанії «Оболонь», а саме витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації скоротяться на 1,137%, рентабельність діяльності збільшиться на 1,014 в.п., а рентабельність продукції зросте на 1,057 в.п. Все це обумовлює доцільність впровадження цих заходів у діяльність підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амосов О. Ю. Брендинг як основний інструмент маркетингу в Україні / О. Ю. Амосов, Н. В. Діденко, К. Ю. Лебедева // Інвестиції: практика та досвід. - 2015. - № 12. - С. 10-12.
2. Андрійчук В. Г. Економіка аграрних підприємств: Підручник. — 2-ге вид., доп. і перероблене. / В. Г. Андрійчук. — К.: КНЕУ, 2002. — 624 с.
3. Антоненко К.В. Сучасний стан і тенденції функціонування товарних знаків у сучасній комерційній практиці в Україні [Електронний ресурс] / Антоненко К.В, Мухамедова Д.Р. // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2017. – №18. – Режим доступу до статті: <http://global-national.in.ua/issue-18-2017>
4. Апопій В.В. Організація торгівлі : підручник / В.В. Апопій, І.П. Міщук, В.М. Ребицький та ін.; за ред. В.В. Апопія. – К. : Центр навч. л-ри, 2009. – 632с.
5. Бажеріна К.В. Зміна споживчої поведінки українців в умовах кризи / Бажеріна К.В., Черненко О.В., Афанасьєва К.О. // Ефективна економіка. - №4, 2018. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6281>
6. Вісник корпорації «Оболонь» за 2018 рік: результати та здобутки компанії [Електронний ресурс] // Корпоративне видання ПрАТ «Оболонь». – Режим доступу: https://issuu.com/obolon/docs/_____2018
7. Гаркавенко С.С. Маркетинг / С.С. Гаркавенко. – К.: Лібра, 2002. – 712 с.
8. Герегам дозволили придбати активи «Оболоні» на Хмельниччині [Електронний ресурс] // сайт «Економічна правда». – Режим доступу: <https://www.epravda.com.ua/news/2019/03/25/646396/>
9. Гораль Л. Т. Евентологія понять "обслуговування" та "сервіс" / Л. Т. Гораль, В. І. Шийко, М. Л. Бакай // Економічний аналіз. - 2016. - Т. 23(2). - С. 27-36.

10. Дорошенко А. Импортное пиво покоряет украинцев: озвучен прогноз по поставкам [Электронный ресурс] / А. Дорошенко // сайт «Сегодня». – Режим доступа: <https://www.segodnya.ua/economics/enews/importnoe-pivo-pokoryaet-ukraincev-ozvuchen-prognoz-po-postavkam-1251108.html>

11. Драбовський А. Г. Обґрунтування методики визначення життєвого циклу товару / А. Г. Драбовський, П. В. Іванюта // Вісник Вінницького політехнічного інституту. - 2016. - № 3. - С. 25-32.

12. Дудла І.О. Товарознавчі аспекти маркетингу: Навчальний посібник / І.О. Дудла. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 224 с.

13. Закон України «Про рекламу» [Електронний ресурс] / ЗУ «Про рекламу» (№ 270/96-ВР; з остан. змінами № 2484-VIII). – [Чинний від 1996-03-07; зі змінами від 2018-03-07]. – К. – Режим доступу до Закону: <http://zakon.rada.gov.ua/>

14. Звягінцева О. Б. Роль управління якістю товару в маркетинговій діяльності підприємства / О. Б. Звягінцева // Економіка харчової промисловості. - 2009. - № 1. - С. 27-31.

15. Зигангирова Л. Интернет вещей и новые возможности для маркетологов [Электронный ресурс] / Л. Зигангирова // сайт компании «Cossa». – Режим доступа: <https://www.cossa.ru/trends/134146/>

16. Івасюк П. Ринок слабоалкогольних напоїв: світові тенденції і що п'ють українці [Електронний ресурс] / П. Івасюк // Інформаційне агентство «Українські національні новини». – Режим доступу: <http://www.unn.com.ua/uk/news/1726037-rinok-slaboalkogolnikh-napoyiv-svitovi-tendentsiyi-i-scho-pyut-ukrayintsi>

17. Ілляшенко С.М. Маркетингова товарна політика: Підручник / С.М. Ілляшенко. - Суми: ВТД “Університетська книга”, 2005. - 234 с.

18. Кардаш В.Я. Маркетингова товарна політика: Підручник / В.Я. Кардаш. – К.: КНЕУ, 2001. – 240 с.

19. Катаєв А. В. Релевантність комунікацій на місцях продажу у сучасній концепції мерчандайзингу / А. В. Катаєв // Траектория науки. - 2016. - Т. 2, № 8. - С. 3.7-3.14.

20. Кисиль И. Тренды пивного рынка Украины: господствуют пивные продукты, старые вкусы и пэт-бутылки [Электронный ресурс] / И. Кисиль, О. Волохович, С. Омельчук // портал «Пиво. Технологии и инновации». – Режим доступа: <http://beertechdrinks.com/manufacturing/trendy-pivnogo-rynka-ukrainy-gospodstvuyut-pivnye-produkty-starye-vkusy-i-pet-butylki/>

21. Клименко С.М. Управління конкурентоспроможністю підприємства / С.М. Клименко, О.С. Дуброва, Д.О. Барабась, Т.В. Омеляненко, А.В. Вакуленко. – К.: КНЕУ, 2006. - 527 с.

22. Козловський Є. А. Конкурентоспроможність продукції підприємства через призму глобальної конкурентоспроможності / Є. А. Козловський // Молодий вчений. - 2017. - № 10. - С. 918-921.

23. Кондратенко Н. М. Маркетинг : учебник для бакалавров / Н. М. Кондратенко ; ответственный редактор Н. М. Кондратенко. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2014. — 542 с.

24. Котлер Ф. Маркетинг менеджмента. – СПб.: Питер Ком, 1998. – 749 с.

25. Лаврова Ю.В. Маркетинг. Класичні положення і особливості застосування на транспорті: конспект лекцій [для студ. вищ. навч. закл.] / Ю. В. Лаврова - Харків: Изд-во ХНАДУ, 2012. - 227 с.

26. Лизанець А. Г. Регулювання товарної та асортиментної політики підприємства на засадах категорійного менеджменту / А. Г. Лизанець, Т. Т. Долинай // Науковий вісник Мукачівського державного університету. Сер. : Економіка. - 2016. - Вип. 2. - С. 91-96.

27. Лошакова Н. Обзор украинского рынка алкоголя: пиво все еще занимает лидирующие позиции [Электронный ресурс] / Н. Лошакова // Новостной портал Украины Delo.ua. – Режим доступа: <https://delo.ua/business/pivo-zanimaet-lidirujuschie-pozicii-na-rynke-alk-350867/>

28. Мардус Н. Ю. Формування класифікації товарів із позиції макроекономіки / Н. Ю. Мардус // Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління. - 2018. - Т. 29(68), № 1. - С. 16-20.

29. Михайленко О. В. Система управління конкурентоспроможністю продукції підприємства / О. В. Михайленко, К. Г. Орлова // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. - 2017. - Вип. 13(2). - С. 114-117.

30. Нижник В. М. Сервісне обслуговування промислових підприємств у підвищенні стабілізації їх розвитку / В. М. Нижник // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. - 2016. - № 6. - С. 7-10.

31. Павлова Н.Н. Маркетинговый подход к оценке конкурентоспособности товара / Н.Н. Павлова // Маркетинг в России и за рубежом, №1(39), 2004. – с. 82 – 89.

32. Пиво «Оболонь» // Сайт Sostav.ua. – Режим доступу: <https://sostav.ua/columns/2013/01/11/49/54192>

33. Портер Е. Майкл. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / Майкл Е. Портер; Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. — 454 с.

34. Річна інформація емітента цінних паперів (річний звіт) за 2018 р. ПрАТ «Оболонь» [Електронний ресурс] // сайт корпорації «Оболонь». – Режим доступу: <http://obolon.ua/ua/about/shareholders>

35. Сайт компанії «Оболонь» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://obolon.ua/ua>

36. Сайт компанії LogoMaster® Studio [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.logomaster.com.ua/index.php>

37. Страхарчук А. Я. Інформаційні системи і технології в банках: [навч. посіб.] / А. Я. Страхарчук, В. П. Страхарчук. – К.: Знання, 2010. -515 с.

38. Сямро М. Концепція маркетинг-мікс (4Р, 5Р, 7Р) / Мирон Сямро // Матеріали VI Регіональної науково-практичної конференції молодих вчених та студентів «Маркетингові технології підприємств в сучасному науково-технічному середовищі», 26 квітня 2016 року — Т. : ТНТУ, 2016 — С. 45-46. — (Теоретичні та методологічні аспекти маркетингової діяльності).

39. Телетов О. С. Упаковка як об'єкт інноваційного маркетингу / О. С. Телетов, В. М. Шатова // Маркетинг і менеджмент інновацій. - 2014. - № 2. - С. 11-20.

40. Типографія «Акрополіс» [Електронний ресурс] // Сайт «Prom.ua». – Режим доступу: <https://prom.ua/c681653-tipografiya-akropolis.html>

41. Українські розробники аносували S.T.A.L.K.E.R. 2 // Сайт «Кореспондент.net». – Режим доступу: <https://ua.korrespondent.net/lifestyle/videoigry/3971233-ukrainski-rozrobnyky-anonsuvaly-STALKER-2>

42. Украинский рынок пива впервые за 9 лет стабилизировался - Carlsberg Ukraine [Электронный ресурс] // информационное агентство «Интерфакс-Украина». – Режим доступа: <https://interfax.com.ua/news/economic/495007.html>

43. Шикова Л. В. Особливості управління інноваційною діяльністю на підприємстві / Л. В. Шикова, Г. О. Швець // Економіка і організація управління. - 2014. - Вип. 3-4. - С. 293-297.

44. Шира Т. Б. Функціональний аспект управління асортиментом у комерційній діяльності / Т. Б. Шира // Наукові записки [Української академії друкарства]. Серія : Економічні науки. - 2015. - № 1. - С. 63-73.

45. Шкода М. С. Формування інноваційної політики підприємства / М. С. Шкода, Р. В. Лубко // Актуальні проблеми інноваційного розвитку кластерного підприємництва в Україні : зб. ст. за матеріалами Всеукр. наук.-практ. конф. (30 березня 2017 р., м. Київ). - К. : КНУТД, 2017. - С. 73-80.

46. Энджел Д. Ф. Поведение потребителей / Д.Ф. Энджел, Р.Д. Блэкуэлл, П.У. Миниард. – СПб.: Питер Ком, 1999. – 768 с.

47. Этикетки современного крафтового пива [Электронный ресурс] // Сайт FURFUR. – Режим доступа: <http://www.furfur.me/furfur/culture/culture/165861-etiketki>

48. Fozzy Cash&Carry каталог товарів [Электронный ресурс] // сайт электронного магазину Fozzy Cash&Carry. – Режим доступа: <http://fozzyshop.com.ua/>