

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

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

**«До захисту в ЕК»**

**«До захисту допущено»**

Директор інституту

Завідувач кафедри

Олег ШЕРЕМЕТ

Ольга ПЕСТУХОВА

(підпис)

(підпис)

«03» лютого 2026 р.

«03» лютого 2026 р

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА**

зі спеціальності 075 «Маркетинг»

освітньо-професійної програми «Маркетинг»

на тему: «Формування маркетингової товарної політики підприємства»

Виконала: здобувачка 5 курсу, групи ЗМА 5

Біденко Віра Володимирівна

(підпис)

Керівник: Бойко Ірина Анатоліївна

(підпис)

Рецензент:

\_\_\_\_\_

(прізвище, ім'я та по батькові повністю)

(підпис)

Я як здобувачка Національного університету харчових технологій розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавала і не одержувала недозволеної допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Здобувачка

\_\_\_\_\_

(підпис)

Київ – 2026 рік

# НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Навчально-науковий інститут економіки і управління

Кафедра маркетингу

Освітній ступінь бакалавр

Спеціальність 075 «Маркетинг»

Освітньо-професійна програма «Маркетинг»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**Завідувач кафедри**

**Ольга ПЕТУХОВА**

“08” вересня 2025 року

## **ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА**

Біденко Віри Володимирівни

1. Тема роботи: «Формування маркетингової товарної політики підприємства». керівник кваліфікаційної роботи к.е.н., доцент Бойко Ірина Анатоліївна затверджені наказом вищого навчального закладу від 05.09.2026 р. № 641-КС
2. Строк подання здобувачем роботи 02.02.2026 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 засади формування маркетингової товарної політики підприємства. Розділ 2. Дослідження формування маркетингової товарної політики ПрАТ «ККФ «Рошен»». Розділ 3. Розроблення пропозицій удосконалення товарної політики ПрАТ «ККФ «Рошен»». Висновки. Список використаних джерел. Додатки.
5. Перелік графічного матеріалу: Основні показники діяльності за 2023 - 2024 роки, Розподіл товарного портфеля ROSHEN за 2023 та 2024 рік, Матриця ABC–XYZ для категорій ПрАТ «ККФ «Рошен»», Основні пропозиції щодо удосконалення товарної політики ROSHEN, Створення набору “Солодка пауза”, Очікувані результати від реалізації заходу «Солодка пауза», Вплив заходу на основні показники діяльності підприємства.
6. Дата видачі завдання 08.09.2025 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання плану роботи, опрацювання літературних джерел.	04.12 – 10.12	Виконано
2.	Обґрунтування актуальності теми, написання вступу	11.12	Виконано
3.	Робота над розділом 1: «Теоретичні засади формування маркетингової товарної політики підприємства»	12.12 – 13.12	Виконано
4.	Робота над розділом 2: «Дослідження формування маркетингової товарної політики ПрАТ «ККФ «Рошен»»	14.12 – 25.12	Виконано
5.	Робота над розділом 3: «Розроблення пропозицій удосконалення товарної політики ПрАТ «ККФ «Рошен»»	26.12 – 28.12	Виконано
6.	Написання висновків. Оформлення списку використаних джерел	29.12	Виконано
7.	Оформлення роботи	02.01	Виконано

**Здобувачка** \_\_\_\_\_  
(підпис)

**Віра БІДЕНКО**  
(прізвище та ініціали)

**Керівник роботи** \_\_\_\_\_  
(підпис)

**Ірина БОЙКО**  
(прізвище та ініціали)

## АНОТАЦІЯ

*Біденко В.В.* Формування маркетингової товарної політики підприємства.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра за спеціальністю 075 «Маркетинг». – Національний університет харчових технологій, Київ, 2025.

Кваліфікаційну роботу присвячено дослідженню та вдосконаленню товарної політики підприємства в умовах динамічних змін ринкового середовища. Актуальність теми зумовлена зростанням конкуренції на кондитерському ринку, трансформацією споживчих уподобань, підвищенням вимог до якості продукції та необхідністю адаптації асортиментної політики до сучасних тенденцій.

Метою роботи є розроблення обґрунтованих пропозицій щодо вдосконалення товарної політики ПрАТ «ККФ «Рошен»» на основі комплексного аналізу асортименту, цінового позиціонування, каналів збуту та впливу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства.

У роботі проаналізовано товарну політику ПрАТ «ККФ «Рошен»», визначено її сильні та слабкі сторони й виявлено потенційні напрями розвитку асортименту. Обґрунтовано доцільність створення наборів «Солодка пауза», запропоновано маркетингові заходи з кількісним обґрунтуванням бюджету та оцінено їх вплив на фінансово-економічні показники діяльності підприємства.

Кваліфікаційна робота викладена на 75 сторінок, містить 25 таблиць, 4 рисунки, 2 додатки, використано 40 джерел літератури.

**Ключові слова:** товарна політика, асортиментна політика, АВС-аналіз, ХУZ-аналіз, кондитерський ринок, конкурентоспроможність, бренд, канали збуту, цінове позиціонування.

## ABSTRACT

Bidenko V.V. Formulation of an Enterprise's Marketing Product Policy.

Thesis for the degree of Bachelor of Science in Marketing – National University of Food Technologies, Kyiv, 2025.

This thesis is devoted to the study and improvement of a company's product policy in the context of dynamic changes in the market environment. The relevance of the topic stems from increased competition in the confectionery market, shifting consumer preferences, rising product quality standards, and the need to adapt product assortment policies to current trends.

The aim of the thesis is to develop well-founded proposals for improving the product policy of PJSC "KKF "Roshen"" based on a comprehensive analysis of the product range, price positioning, distribution channels, and the influence of factors in the enterprise's external and internal environments.

The study analyzes the product policy of PJSC "KKF "Roshen," identifies its strengths and weaknesses, and identifies potential directions for product range development. The feasibility of creating "Sweet Pause" sets is substantiated, marketing measures with a quantitative budget justification are proposed, and their impact on the company's financial and economic performance indicators is assessed.

The thesis is 75 pages long, contains 25 tables, 4 figures, and 2 appendices, and draws on 40 sources of literature.

Keywords: product policy, assortment policy, ABC analysis, XYZ analysis, confectionery market, competitiveness, brand, distribution channels, price positioning.

## ЗМІСТ

	Стор.
Вступ.....	7
Розділ 1. Теоретичні засади формування маркетингової товарної політики підприємства.....	11
1.1. Сутність та структура маркетингової товарної політики.....	11
1.2. Методи аналізу та формування товарної політики підприємства.....	15
Розділ 2. Дослідження формування маркетингової товарної політики ПрАТ «ККФ «Рошен»».....	21
2.1. Маркетингова характеристика ПрАТ «ККФ «Рошен»».....	21
2.2. Дослідження товарної політики підприємства.....	34
2.3. Аналіз факторів, що впливають на формування товарної політики підприємства.....	52
Розділ 3. Розроблення пропозицій удосконалення товарної політики ПрАТ «ККФ «Рошен»».....	58
3.1. Основні пропозиції удосконалення товарної політики ПрАТ «ККФ «Рошен»».....	58
3.2. Розроблення маркетингових заходів щодо удосконалення товарної політики ПрАТ «ККФ «Рошен»».....	61
3.2.1. Маркетингове обґрунтування заходу «Створення набору “Солодка пауза”» .....	61
3.2.2. Розроблення бюджету маркетингу.....	62
3.2.3. Розрахунок очікуваних результатів від «Створення набору “Солодка пауза”».....	63
3.3 Вплив запропонованого заходу на показники роботи підприємства ....	67
Висновки.....	69
Список використаних джерел .....	72
Додатки.....	76

## ВСТУП

В умовах трансформації національної економіки України, зростання конкуренції на споживчих ринках та зміни споживчих уподобань особливої актуальності набувають питання формування ефективної маркетингової товарної політики підприємств. Для виробників харчової продукції, зокрема кондитерських виробів, товарна політика виступає ключовим інструментом забезпечення конкурентоспроможності, стабільності ринкових позицій та довгострокового розвитку бренду. Саме через асортимент, якість продукції, рівень інноваційності та адаптацію товарів до потреб споживачів підприємство формує сприйняття бренду та рівень лояльності до нього.

У сучасних умовах українські підприємства змушені функціонувати в середовищі підвищеної невизначеності, впливу глобалізаційних процесів, воєнних викликів, зниження купівельної спроможності населення та одночасного зростання вимог до якості й безпечності продукції. Це обумовлює необхідність переосмислення підходів до формування маркетингової товарної політики, орієнтованої не лише на задоволення поточного попиту, а й на стратегічний розвиток товарного портфеля підприємства.

Проблематика маркетингової товарної політики ґрунтовно розглядається у працях як зарубіжних, так і вітчизняних науковців. Теоретичні засади формування товарної політики, управління асортиментом та життєвим циклом товару досліджували Ф. Котлер [16], К. Келлер [14], М. Портер [27], Ж.-Ж. Ламбен [4], П. Дойль [8]. Серед українських науковців значний внесок у розвиток теорії та практики маркетингової товарної політики зробили С. С. Гаркавенко [6], Є. В. Крикавський [17], Н. І. Чухрай [39], О. М. Азарян [1], Т. І. Лук'янець [22], О. В. Зозульов [11]. Водночас, незважаючи на наявність значної кількості наукових праць, питання формування та удосконалення маркетингової товарної

політики конкретних підприємств з урахуванням сучасних умов функціонування українського ринку потребують подальших прикладних досліджень.

Особливої уваги в цьому контексті заслуговує діяльність ПрАТ «ККФ «Рошен»» - одного з лідерів кондитерського ринку України, продукція якого представлена як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках. Широкий асортимент, сильний бренд, постійне оновлення товарної пропозиції та активне впровадження інновацій роблять підприємство показовим об'єктом для дослідження маркетингової товарної політики. Водночас зміна споживчих трендів, зростання конкуренції та необхідність адаптації до нових ринкових умов зумовлюють потребу в удосконаленні існуючих підходів до формування товарної політики ПрАТ «ККФ «Рошен»».

Таким чином, актуальність обраної теми зумовлена необхідністю розроблення науково обґрунтованих та практично орієнтованих пропозицій щодо вдосконалення маркетингової товарної політики підприємства з урахуванням сучасних викликів розвитку економіки України.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних положень та розроблення практичних пропозицій щодо удосконалення маркетингової товарної політики ПрАТ «ККФ «Рошен»» на основі комплексного аналізу її формування та реалізації.

Для досягнення поставленої мети в роботі передбачено вирішення таких завдань:

- обґрунтувати теоретичні засади формування маркетингової товарної політики підприємства та уточнити її економічну сутність і структуру;
- визначити методичні підходи та інструменти аналізу і формування товарної політики підприємства;
- надати маркетингову характеристику діяльності ПрАТ «ККФ «Рошен»»;
- проаналізувати товарну політику ПрАТ «ККФ «Рошен»», зокрема асортиментну структуру та підходи до управління товарним портфелем;

- дослідити фактори внутрішнього та зовнішнього середовища, що впливають на формування товарної політики підприємства;
- розробити пропозиції щодо удосконалення маркетингової товарної політики ПрАТ «ККФ «Рошен»»;
- обґрунтувати маркетингові заходи з удосконалення товарної політики та здійснити розрахунок бюджету маркетингу;
- оцінити очікувані результати впровадження запропонованих заходів та визначити їх вплив на показники діяльності підприємства.

Об'єктом дослідження є процес формування маркетингової товарної політики підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні положення, методичні підходи та практичні аспекти формування й удосконалення маркетингової товарної політики ПрАТ «ККФ «Рошен»».

У процесі дослідження використано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, зокрема: аналіз і синтез - для узагальнення теоретичних підходів до формування товарної політики; системний підхід - для дослідження товарної політики як цілісної системи; економіко-статистичні методи - для аналізу показників діяльності підприємства; порівняльний аналіз - для оцінки позицій підприємства на ринку; SWOT-аналіз - для виявлення сильних і слабких сторін товарної політики; графічний метод - для наочного представлення результатів дослідження. Використання зазначених методів забезпечило достовірність отриманих результатів та обґрунтованість висновків.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Основні положення та результати дослідження були використані у навчальному процесі та можуть бути рекомендовані для практичного застосування у діяльності підприємств харчової промисловості.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний

обсяг роботи становить 75 сторінок, у тому числі 25 таблиць і 4 рисунки. Список використаних джерел налічує 40 найменувань.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Сутність та структура маркетингової товарної політики

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки товарна політика посідає центральне місце в системі маркетингової діяльності підприємства, оскільки саме товар є базовим елементом комплексу маркетингу та ключовим носієм споживчої цінності. Рівень відповідності товару потребам ринку, його якісні характеристики, асортиментна насиченість і здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища безпосередньо впливають на конкурентоспроможність підприємства та стабільність його позицій на ринку.

В еволюції маркетингових концепцій підхід до товарної політики зазнав суттєвих змін. Якщо в межах виробничої та товарної концепцій основна увага приділялася фізичним характеристикам продукції та обсягам виробництва, то сучасна маркетингова концепція розглядає товар як комплекс матеріальних і нематеріальних цінностей, що формують споживчий досвід. У цьому контексті товарна політика виходить за межі управління окремими продуктами та перетворюється на інструмент стратегічного управління ринковою пропозицією підприємства.

У науковій літературі відсутній єдиний підхід до трактування поняття «маркетингова товарна політика», що зумовлює необхідність систематизації та порівняння існуючих визначень. Так, Ф. Котлер розглядає товарну політику як сукупність рішень щодо створення, підтримки та розвитку товарів і товарних ліній з метою максимального задоволення потреб цільових ринків. Ж.-Ж. Ламбен підкреслює стратегічний характер товарної політики, визначаючи її як систему довгострокових рішень щодо формування товарного портфеля з урахуванням життєвого циклу товарів та їх конкурентного потенціалу [19].

Українські науковці розширюють зазначені підходи, адаптуючи їх до умов функціонування національного ринку. Зокрема, С. С. Гаркавенко трактує маркетингову товарну політику як цілеспрямовану діяльність підприємства щодо формування оптимального асортименту продукції, управління її якістю та конкурентоспроможністю відповідно до потреб споживачів і ресурсних можливостей підприємства [7].

Важливо зазначити, що сучасні підходи до формування товарної політики все частіше ґрунтуються на концепції орієнтації на споживача та управління споживчою цінністю. Товар розглядається не лише як результат виробничої діяльності, а як засіб задоволення конкретних очікувань цільових сегментів ринку. Це зумовлює необхідність постійного моніторингу споживчих трендів, змін у поведінці покупців та рівня задоволеності продукцією.

Узагальнюючи наукові підходи, доцільно визначити маркетингову товарну політику підприємства як систему взаємопов'язаних управлінських рішень і заходів, спрямованих на формування, розвиток та оптимізацію товарного портфеля підприємства з метою задоволення потреб споживачів, забезпечення конкурентних переваг і досягнення стратегічних цілей діяльності.

Маркетингова товарна політика виконує низку важливих функцій у діяльності підприємства. До основних з них належать: забезпечення відповідності товарної пропозиції потребам цільових ринків; формування та підтримка конкурентоспроможності продукції; управління життєвим циклом товарів; мінімізація товарних ризиків; створення передумов для реалізації ефективної цінової, збутової та комунікаційної політики. Таким чином, товарна політика виступає базою для узгодження всіх маркетингових рішень підприємства.

Особливе значення товарна політика набуває в умовах посилення конкуренції та насиченості ринків, коли споживач має широкий вибір альтернатив. У таких умовах саме якісно сформований товарний портфель

дозволяє підприємству утримувати споживачів, формувати їхню лояльність та забезпечувати стабільні фінансові результати. Для підприємств харчової промисловості, зокрема кондитерської галузі, це проявляється у необхідності постійного оновлення асортименту з урахуванням смакових уподобань, сезонності попиту та трендів здорового харчування.

Структура маркетингової товарної політики є багатокомпонентною та охоплює сукупність взаємопов'язаних елементів. У наукових дослідженнях найбільш поширеним є підхід, відповідно до якого до основних складових товарної політики належать асортиментна політика, політика якості, управління життєвим циклом товару, інноваційна товарна політика, а також брендинг і політика упаковки (рис.1.1).

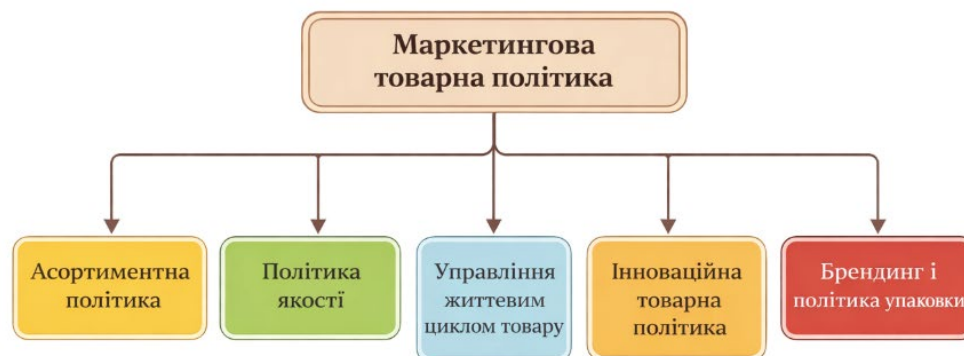


Рис. 1.1. Структура маркетингової товарної політики підприємства [14].

Асортиментна політика є ключовим елементом товарної політики та передбачає формування оптимальної структури товарного портфеля за шириною, глибиною та насиченістю асортименту. Її метою є досягнення балансу між стабільними, прибутковими та перспективними товарними позиціями. Раціональна асортиментна політика дозволяє підприємству ефективно використовувати виробничі ресурси та оперативно реагувати на зміни ринкового попиту.

Політика якості спрямована на забезпечення стабільного рівня споживчих властивостей товару та його відповідності стандартам безпеки. У сучасних умовах якість продукції розглядається як багатомірна категорія, що включає не лише фізичні характеристики, а й емоційне сприйняття бренду, рівень довіри та відповідність очікуванням споживачів. Дотримання високих стандартів якості є важливою умовою збереження репутації підприємства та розширення ринків збуту.

Управління життєвим циклом товару передбачає прийняття управлінських рішень на кожній стадії його існування — від впровадження до спаду. Ефективна товарна політика полягає у своєчасній модернізації продукції, продовженні стадії зрілості або заміні застарілих товарів новими, більш конкурентоспроможними.

Інноваційна товарна політика відіграє ключову роль у забезпеченні довгострокових конкурентних переваг підприємства. Вона передбачає розроблення нових товарів, удосконалення рецептур, технологій виробництва та споживчих властивостей продукції. У сучасних умовах інновації дедалі частіше орієнтовані на екологічність, функціональність та індивідуалізацію товарної пропозиції.

Брендинг і упаковка є важливими інструментами товарної політики, що формують сприйняття продукції споживачем та впливають на його вибір. Упаковка виконує не лише захисну функцію, а й слугує засобом комунікації з покупцем, передаючи цінності бренду та підсилюючи його позиціонування на ринку.

Отже, маркетингова товарна політика підприємства є складною багаторівневою системою, що поєднує стратегічні й тактичні рішення у сфері управління товарним портфелем. Її ефективне формування забезпечує адаптацію підприємства до змін ринкового середовища, створення стійких конкурентних

переваг і передумов для сталого розвитку, що обумовлює необхідність подальшого поглибленого аналізу методів її формування та оцінювання.

## **1.2. Методи аналізу та формування товарної політики підприємства**

Ефективне формування та удосконалення маркетингової товарної політики підприємства неможливе без використання науково обґрунтованих методів її аналізу. Саме методи аналізу дозволяють об'єктивно оцінити стан товарного портфеля, виявити сильні та слабкі сторони товарної пропозиції, а також визначити напрями її подальшого розвитку. У зв'язку з цим у теорії маркетингу сформовано широкий інструментарій методів, які застосовуються залежно від цілей дослідження, особливостей ринку та специфіки діяльності підприємства.

У наукових дослідженнях методи аналізу товарної політики доцільно систематизувати за напрямками дослідження, що дозволяє комплексно оцінити як внутрішні характеристики товарного портфеля, так і вплив зовнішнього середовища. Найбільш поширеними є методи аналізу асортименту, методи портфельного аналізу, методи оцінювання життєвого циклу товару, а також методи стратегічного аналізу.

Одним із базових методів аналізу товарної політики підприємства є аналіз асортиментної структури. Він передбачає комплексну оцінку ширини, глибини та насиченості асортименту. Ширина асортименту характеризує кількість товарних груп, що пропонуються підприємством, глибина - кількість різновидів товарів у межах кожної групи, а насиченість відображає загальну кількість товарних позицій. Аналіз цих показників дозволяє оцінити збалансованість асортименту, його відповідність попиту споживачів, а також стратегічним цілям підприємства щодо розвитку та позиціонування на ринку.

У межах аналізу асортиментної структури широко застосовується ABC-аналіз, який ґрунтується на принципі Парето. Відповідно до цього принципу, незначна частка товарних позицій формує основну частину фінансового результату підприємства. Суть ABC-аналізу полягає у класифікації товарів на три групи: група А - товари, що забезпечують найбільший внесок у загальний обсяг продажів або прибутку; група В - товари із середнім рівнем впливу; група С - позиції з найменшою часткою у фінансових показниках.

Застосування ABC-аналізу дає змогу виявити ключові товарні позиції, на яких доцільно зосередити управлінські та маркетингові зусилля, оптимізувати структуру товарного портфеля, а також приймати обґрунтовані рішення щодо розширення, скорочення або модифікації асортименту. Таким чином, поєднання аналізу асортиментної структури та ABC-аналізу є ефективним інструментом формування та управління товарною політикою підприємства.

Доповненням до ABC-аналізу є XYZ-аналіз, який використовується для оцінки стабільності попиту на окремі товарні позиції. На відміну від ABC-аналізу, що ґрунтується на показниках обсягу продажів або прибутку, XYZ-аналіз базується на аналізі коливань попиту в динаміці за певний період часу. Основним показником у межах XYZ-аналізу є коефіцієнт варіації, який відображає ступінь стабільності реалізації товару.

Коефіцієнт варіації розраховується як відношення середньоквадратичного відхилення обсягів продажів до їх середнього значення та виражається у відсотках. На основі отриманих результатів товарні позиції поділяються на три групи: група Х - товари зі стабільним і передбачуваним попитом, для яких характерні незначні коливання продажів; група Y - товари з помірними коливаннями попиту, часто пов'язаними з сезонністю або маркетинговими активностями; група Z - товари з нестабільним, важко прогнозованим попитом.

Поєднання результатів ABC- та XYZ-аналізів дозволяє сформувати матрицю управління асортиментом, у межах якої кожна товарна позиція оцінюється одночасно за рівнем її економічної значущості та стабільності попиту. Така матриця є практичним інструментом для прийняття управлінських рішень щодо формування товарної політики підприємства, зокрема визначення пріоритетів у плануванні виробництва, управлінні запасами, просуванні та оптимізації асортименту.

Застосування ABC- та XYZ-аналізів є особливо актуальним для підприємств харчової промисловості, оскільки для них характерні широкий асортимент продукції, сезонні коливання попиту та обмежені терміни зберігання товарів. Використання зазначених методів дозволяє знизити ризики надлишкових запасів, підвищити ефективність управління асортиментом та забезпечити більш раціональне використання ресурсів підприємства.

Важливе місце в аналізі товарної політики займає портфельний аналіз, який дозволяє оцінити конкурентні позиції товарів підприємства на ринку. Найбільш відомим інструментом портфельного аналізу є матриця BCG, що класифікує товари за двома критеріями - темпами зростання ринку та відносною часткою ринку. Застосування матриці BCG дає змогу визначити стратегічну роль кожного товару в товарному портфелі та обґрунтувати напрями його подальшого розвитку або виведення з ринку [24].

Для більш глибокого аналізу також використовується матриця McKinsey–GE, яка дозволяє оцінити привабливість ринку та конкурентоспроможність товару за сукупністю факторів. Цей метод є більш складним, проте забезпечує комплексніший підхід до оцінювання товарного портфеля та прийняття стратегічних рішень у межах товарної політики.

Одним із ключових методів аналізу є аналіз життєвого циклу товару, який передбачає дослідження динаміки продажів та прибутковості товару на різних етапах його існування. Розуміння стадії життєвого циклу товару дозволяє

підприємству своєчасно коригувати асортимент, застосовувати відповідні маркетингові інструменти та приймати рішення щодо інновацій або модифікації продукції. Для підприємств кондитерської галузі цей метод є особливо важливим через високу швидкість зміни споживчих уподобань.

Оцінювання впливу зовнішнього та внутрішнього середовища на формування товарної політики здійснюється за допомогою SWOT-аналізу, який дозволяє систематизувати сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози ринку. SWOT-аналіз є універсальним методом стратегічного аналізу та широко застосовується для обґрунтування напрямів удосконалення товарної політики підприємства.

Окрім наведених методів, у дослідженнях товарної політики використовуються також порівняльний аналіз, економіко-статистичні методи, а також графічні методи, що забезпечують наочність результатів дослідження.

Для структурності доцільно подати усі вищезазначені методи аналізу та формування товарної політики підприємства у табл. 1.1.

*Таблиця 1.1*

### **Класифікація методів аналізу товарної політики підприємства**

<b>Група методів</b>	<b>Назва методу</b>	<b>Сутність методу</b>	<b>Мета застосування</b>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
<b>Методи аналізу асортименту</b>	Аналіз ширини та глибини асортименту	Оцінка кількості товарних груп, різновидів і модифікацій товарів	Визначення відповідності асортименту потребам ринку та стратегії підприємства
	АВС-аналіз	Класифікація товарів за рівнем їх внеску в обсяг продажів або прибутку	Виявлення ключових товарних позицій та оптимізація структури асортименту

Продовж. табл. 1.1

1	2	3	4
	XYZ-аналіз	Групування товарів за стабільністю та прогнозованістю попиту	Управління запасами та мінімізація ризиків коливання попиту
<b>Методи портфельного аналізу</b>	Матриця BCG	Оцінка товарів за темпами зростання ринку та часткою підприємства	Формування стратегічних рішень щодо розвитку або скорочення товарів
	Матриця McKinsey (GE)	Аналіз товарів за привабливістю ринку та конкурентоспроможністю	Обґрунтування інвестиційних рішень у товарний портфель
<b>Методи аналізу життєвого циклу товару</b>	Аналіз стадій ЖЦТ	Визначення етапу життєвого циклу товару (впровадження, зростання, зрілість, спад)	Адаптація товарної політики до поточної стадії розвитку товару
<b>Методи стратегічного аналізу</b>	SWOT-аналіз	Оцінка сильних і слабких сторін товарної політики, можливостей і загроз ринку	Формування стратегічних напрямів розвитку товарної політики
	PEST-аналіз	Аналіз політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів	Врахування впливу макросередовища на формування товарної політики
<b>Методи оцінювання конкурентоспроможності товару</b>	Порівняльний аналіз	Порівняння характеристик товарів підприємства з товарами конкурентів	Визначення конкурентних переваг і недоліків товарної пропозиції

Джерело: [15].

Застосування сукупності всіх розглянутих методів дозволяє отримати об'єктивну та комплексну оцінку товарної політики підприємства, що є необхідною умовою для формування обґрунтованих управлінських рішень.

Таким чином, методи аналізу та формування маркетингової товарної політики підприємства становлять цілісну систему інструментів, яка забезпечує можливість всебічного дослідження товарного портфеля, виявлення проблемних аспектів та визначення перспектив його розвитку.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ ПРАТ «ККФ «РОШЕН»»

#### 2.1. Маркетингова характеристика ПрАТ «ККФ «Рошен»»

ПрАТ «Київська кондитерська фабрика “Рошен”» є підприємством кондитерської галузі, яке здійснює виробництво та реалізацію кондитерських виробів і виступає одним із найбільш впізнаваних виробників солодошів в Україні. Для маркетингового аналізу важливо зафіксувати юридичні реквізити підприємства та його реєстраційні характеристики, оскільки саме вони підтверджують легальність діяльності, місце реєстрації та основні КВЕДи, що визначають сферу операцій.

За даними відкритих державних/ринкових реєстрів, підприємство зареєстроване у м. Києві та має конкретну юридичну адресу, код ЄДРПОУ, дату реєстрації та перелік видів діяльності (табл.2.1) [12].

*Таблиця 2.1*

#### Реєстраційні дані та загальна характеристика ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»»

Показник	Значення
Повна назва	Приватне акціонерне товариство «Київська кондитерська фабрика «Рошен»
Код ЄДРПОУ	00382125
Дата реєстрації	30.12.1994
Юридична адреса	03039, Україна, м. Київ, проспект Науки, буд. 1
Основний вид діяльності (КВЕД)	10.72 - виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів тривалого зберігання
Інші види діяльності	10.71, 10.82, 46.18, 46.36, 47.24

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства

Окремо для маркетингової оцінки важливо фіксувати інфраструктурну основу підприємства або корпорації, оскільки вона впливає на стабільність постачання, логістику, можливості розширення асортименту та каналів збуту.

Так, Кондитерська корпорація «РОШЕН» є одним із найбільших виробників кондитерських виробів в Україні та Східній Європі. Корпорація була заснована у 1996 році і названа від прізвища свого засновника - українського бізнесмена Петра Порошенка. Головний офіс розташований у Києві.

Історично базою корпорації стали кілька старих українських кондитерських фабрик, зокрема Київська кондитерська фабрика, заснована в 1874 році, яка пізніше стала головним виробничим підрозділом корпорації та відома своїми традиційними продуктами, такими як «Київський торт» та шоколадні цукерки «Київ вечірній» [13].

Нині до складу корпорації входить кілька виробничих підприємств у різних країнах:

- ПрАТ «Київська кондитерська фабрика РОШЕН» - стратегічне підприємство, що виробляє широкий спектр шоколаду, цукерок, тортів та іншої кондитерської продукції;
- ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика РОШЕН» - один із найбільших майданчиків корпорації з виробництва солодоців;
- Другий Вінницький майданчик - спеціалізований на окремих видах продукції, таких як карамель, ірис, печиво та шоколад;
- ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика РОШЕН» - підприємство з багатою історією, що спеціалізується на виготовленні карамелі та інших солодоців;
- «Клайпедська кондитерська фабрика» (Литва) - придбана корпорацією у 2006 році, орієнтована на виробництво карамельної продукції;
- Bonbonetti Choco Kft (Угорщина) - виробничий майданчик, розташований у Будапешті;
- Вінницький молочний завод - підприємство, що забезпечує натуральну сировину для кондитерських фабрик;

- Бісквітний комплекс у Борисполі - частина виробничої мережі корпорації, що спеціалізується на печиві та вафлях [17].

Загалом корпорація експортує свою продукцію в десятки країн світу, а асортимент налічує понад 320–350 найменувань кондитерських виробів у різних категоріях: шоколадні й желейні цукерки, карамель, ірис, печиво, вафлі, бісквітні вироби та торти [17].

Щодо організаційної структури управління, її подано на рис. 2.1.

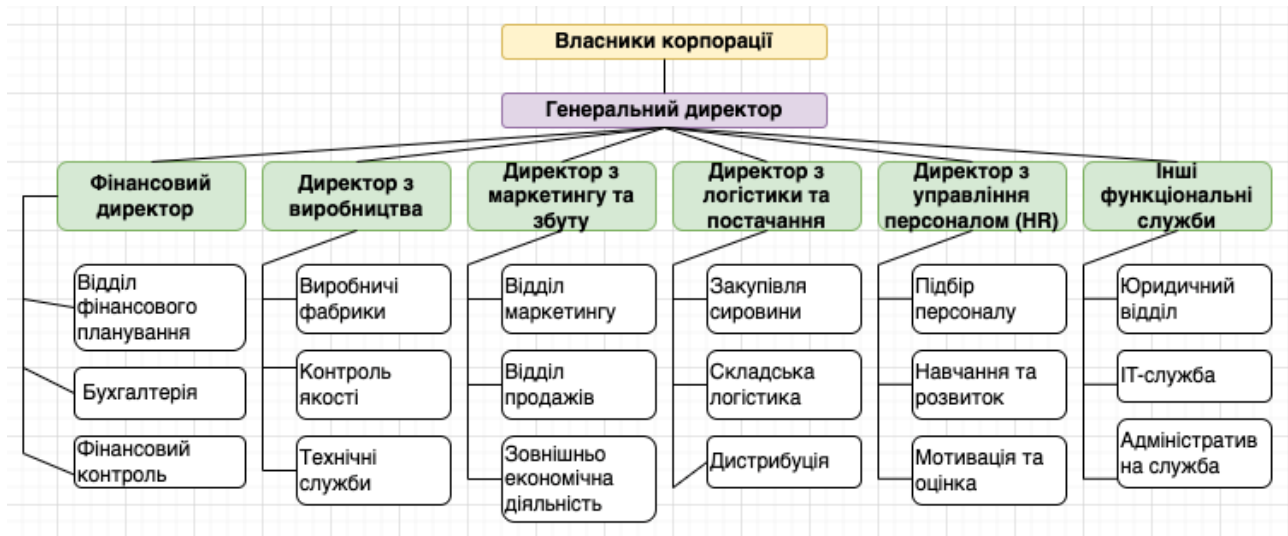


Рис. 2.1. Організаційна структура управління «ROSHEN» [25].

Крім того, корпорація активно використовує інструменти логістики та складської інфраструктури: наприклад, логістичний центр у Яготині площею близько 60 000 м<sup>2</sup>, що дозволяє ефективно керувати запасами готової продукції та сировини.

Ще одним важливим елементом інфраструктури є мережа фірмових магазинів ROSHEN. На сьогодні продукція корпорації представлена у понад 70 фірмових магазинах в Україні та за її межами, де споживач може придбати не лише основну лінійку продуктів, але й ексклюзивні позиції.

Такий рівень інфраструктурної присутності та широка виробнича мережа є важливим фактором маркетингової оцінки підприємства, оскільки вони впливають на доступність товарів, стабільність постачання, можливості

просування та масштабування асортименту на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Кондитерський ринок України належить до категорії висококонкурентних: у ньому представлені як українські виробники, так і міжнародні компанії з сильними брендами та масштабними маркетинговими бюджетами. Для ПрАТ «ККФ «Рошен»» це означає постійну необхідність підтримувати конкурентоспроможність через товарну політику: широту асортименту, контроль якості, інновації смаків/форматів, актуальні види упаковки та адаптацію до споживчих трендів (економія, “малий формат”, подарунковість, сезонність тощо).

Для підтвердження масштабу та ринкової ваги бренду доцільно використовувати фінансові та рейтингові індикатори. Так, за даними відкритих світових рейтингів галузевої платформи Candy Industry, корпорація Roshen Confectionery Corporation посіла 24-те місце у світовому рейтингу 2024 Global Top-100 Candy Companies серед найбільших кондитерських виробників світу за обсягом продажів (за оцінками приблизно \$800 млн), що підтверджує високий рівень конкурентоспроможності компанії на глобальному ринку. Це покращення позиції у порівнянні з попередніми роками свідчить про здатність бренду зберігати свою значущість попри посилення конкуренції на світових ринках [26].

У таблиці 2.2 розглянемо основних конкурентів ПрАТ «ККФ «Рошен»».

*Таблиця 2.2*

**Основні конкуренти бренду ROSHEN на українському ринку  
(маркетингове порівняння за ключовими категоріями асортименту)**

<b>Компанія / бренд</b>	<b>Категорія</b>	<b>Типова сила / позиція</b>	<b>Коментар для товарної політики</b>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
ROSHEN	шоколад, цукерки, печиво, вафлі, карамель, мармелад, торти	дуже широкий портфель	висока впізнаваність, широка дистрибуція, багатий асортимент

1	2	3	4
Konti Group	вафлі, печиво, цукерки	сильний український виробник	серйозний конкурент у сегментах вафель, печива, цукерок
AVK	шоколад, цукерки	великий гравець в Україні	сильна позиція в мас-маркет сегменті шоколаду й цукерок
Nestlé / Svitoch	шоколад, батончики	міжнародний + український бренд	конкуренція у преміальному та середньому сегменті шоколаду
Mondelez (Milka, Korona, Oreo)	шоколад, батончики, печиво	потужні міжнародні бренди	висока маркетингова активність
Mars (Snickers, Mars, Twix)	батончики, шоколад	глобальний бренд	сильні позиції в швидкому сегменті «снєк-шоколад»
Ferrero (Ferrero Rocher, Kinder)	шоколад, цукерки	преміальний сегмент	висока марочність, подарункові позиції
Кондитерська фабрика «Ярич»	печиво	стабільний асортимент	прямий конкурент у сегменті мармеладу та желейних цукерок
Бісквітний комбінат «Радомишль»	печиво, бісквіти, торти	активний у сегменті печива	сильна позиція саме в групі «борошняні вироби», прямий конкурент у групі тортів і бісквітів
«Світоч Бісквіт»	печиво, бісквіти, торти	активний у сегменті бісквітних тортів	зосереджений на продуктах борошняної групи
Лукас (Lukas)	печиво та вафлі	популярний український бренд	значна дистрибуція у вафельних та печивних категоріях
ЖЛ (Житомирська кондитерська фабрика)	шоколад, печиво, вафлі	український бренд	сильні позиції в мас-маркет сегменті

Джерело: складено автором

По-перше, аналіз конкурентів показує, що Roshen займає унікальну нішу через широкий асортимент, що охоплює як шоколадні та цукеркові вироби, так і торти, бісквіти, мармелад та вафлі. Це дає корпорації перевагу у формуванні комплексних пропозицій для різних сегментів споживачів, від щоденного споживання до святкових подарункових наборів, і дозволяє використовувати

синергетичний ефект між категоріями для просування бренду на полицях супермаркетів.

По-друге, у кожній конкретній категорії існують спеціалізовані конкуренти, які сильні в окремих сегментах, наприклад, Бісквітний комбінат «Радомишль» та «Світоч Бісквіт» у групі тортів і бісквітів, а Ярич - у печиві. Це означає, що Roshen не завжди домінує на кожному окремому ринку і для оптимального управління асортиментом необхідно стратегічно поєднувати інновації та локальні маркетингові активності, враховуючи специфіку конкуренції у кожній підкатегорії.

По-третє, присутність міжнародних брендів (Nestlé, Mondelez, Mars, Ferrero) створює постійний тиск у сегменті шоколаду та батончиків, але одночасно відкриває можливість Roshen для диференціації через локальні рецептури, культурні асоціації та адаптовані формати упаковки. Таким чином, конкурентна стратегія компанії повинна балансувати між підтримкою широкого портфеля товарів і поглибленим фокусом на окремі категорії, де локальна експертиза і впізнаваність бренду створюють найбільшу додану вартість. Це створює міцне підґрунтя для подальшого формування ефективної маркетингової товарної політики підприємства.

Сильна сторона ROSHEN - багатокатегорійний асортимент, що дозволяє працювати одночасно в кількох сценаріях споживання:

- 1) “щоденне споживання” (печиво, вафлі, плитка шоколаду);
- 2) “малий імпульсний формат” (невеликі вафельні/шоколадні позиції);
- 3) “подарунковий формат” (коробкові цукерки);
- 4) “вагова продукція” (цукерки та кондитерські вироби на вагу як інструмент доступності ціни за покупку).

Для дипломної роботи важливо не просто перелічити категорії продукції, а детально продемонструвати їхню структуру: наскільки широкий асортимент, які позиції входять до кожної групи та яка цінова логіка.

**Ширина та глибина асортименту ROSHEN**

Ширина асортименту	Глибина асортименту, од.
Торти	11
Тістечка	7
Кекси	1
Зефір	0
Мармелад	3
Yummy Gummi	27
Цукерки шоколадні	18
Цукерки карамельні	36
Шоколад	33
Цукерки в коробках	19
Печиво	34
Вафлі	15
Вафельні трубочки	5
Бісквіти та рулети	9
Батончики	11
Шоколадні фігурки	12
Драже	9
Масло та згущене молоко	3
Какао	1
Інше	6

Джерело: [30]

Розширена таблиця 2.3 представлена в Додатку А. Аналіз таблиці 2.3 показує, що асортимент ROSHEN орієнтований на максимально широкий спектр споживачів, поєднуючи як класичні категорії кондитерських виробів (торти, печиво, шоколад), так і нішеві продукти (драже в різних видах шоколаду, вафельні трубочки, шоколадні фігурки). Особливо помітна тенденція до створення багатошарових та комбінованих продуктів, що поєднують різні текстури та смаки: наприклад, печиво-сендвічі, батончики з карамеллю та горіхами, шоколад із начинками. Це свідчить про стратегічне прагнення компанії не лише задовольнити базові потреби споживача, а й запропонувати емоційний досвід через унікальні комбінації смаків і форм.

Ще один цікавий висновок – наявність значної кількості ексклюзивних та сезонних товарів (шоколадні фігурки, десерти на паличці, новорічні набори), які відрізняються високою вагою в асортименті за ціною і позиціонуються як

подарункові чи святкові. Це дозволяє ROSHEN ефективно працювати з сегментом преміальних та подарункових товарів, підвищуючи маржинальність та зміцнюючи бренд у свідомості споживачів не тільки як виробника повсякденних солодоців, а й як постачальника емоційно цінних продуктів для особливих подій.

Таблиця 2.4

#### Розподіл асортименту ROSHEN за ціновими сегментами

Ціновий сегмент	Ціна за одну упаковку продукції	Частка асортименту, %	Основна характеристика сегмента
Низький (масовий)	до 60 грн	35	Орієнтація на щоденне споживання
Середній	60–150 грн	45	Основний обсяг продажів
Середньо-преміальний	150–300 грн	15	Подарункові та спеціальні серії
Преміальний	понад 300 грн	5	Іміджеві та сезонні продукти, торти з хорошим складом

Джерело: сформовано автором

Загалом такі результати свідчать, що бренд ROSHEN має чітко виражене масово-середнє цінове позиціонування, при якому понад 80 % асортименту припадає на доступні для широкого кола споживачів сегменти. Це забезпечує компанії стабільний попит, високу оборотність продукції та лідерські позиції на внутрішньому ринку.

Водночас наявність середньо-преміальних і преміальних товарних груп, частка яких становить близько 20 %, виконує важливу стратегічну функцію - формування іміджу бренду з високими стандартами якості та здатністю задовольняти попит у подарунковому та святковому сегментах. Таким чином, цінова політика ROSHEN не дублює асортиментну, а логічно її доповнює, підсилюючи загальну маркетингову товарну стратегію підприємства.

Також канали збуту є критичним елементом маркетингової товарної політики підприємства, оскільки саме через них товарна пропозиція трансформується у фактичні продажі та ринкову присутність бренду. Для

кондитерської продукції, яка належить до товарів щоденного попиту, вирішальними стають доступність на полиці, частота представленості, помітність у торговому просторі та стабільність постачання [21]. Відповідно, ефективність збутової системи ROSHEN визначається не лише кількістю каналів, а й тим, як вони взаємодіють із товарним портфелем (формати упаковки, подарункові лінійки, сезонні позиції), ціноутворенням та комунікаціями в точці продажу.

Збутова система бренду ROSHEN має багатоканальний характер і включає: (1) продаж через національні та регіональні роздрібні мережі, (2) фірмову роздрібну мережу ROSHEN, (3) онлайн-канали (інтернет-майданчики/ритейл з доставкою), а також (4) експортні канали через партнерів і представництва. Наявність контактів/представництв і карти присутності компанії на офіційних ресурсах підтверджує системність такого підходу та інфраструктурну готовність працювати на різних ринках.

Роль ключових каналів збуту в товарній політиці ROSHEN [29]:

1) Національні та регіональні торговельні мережі (масовий канал).

Цей канал забезпечує максимальне охоплення аудиторії та найбільший обсяг реалізації завдяки представленості у супермаркетах і магазинах біля дому.

Для товарної політики це означає необхідність:

- формувати “ядро асортименту” з високою оборотністю (плитка шоколаду, вафлі, печиво, вагові цукерки);
- використовувати різні формати упаковки (малий імпульсний формат / сімейний / подарунковий);
- системно управляти наявністю (out-of-stock напрямку “б’є” по продажах).

У цьому каналі особливу роль відіграє trade-marketing: промо-акції, викладка, додаткові місця продажу, сезонні дисплеї (Новий рік/Великдень). У

підрозділі 2.2 ці аспекти логічно підв'язуються до ABC/XYZ-аналізу (які позиції “тягнуть” обсяг і які потребують промо-підтримки).

## 2) Фірмова роздрібна мережа ROSHEN (прямий канал).

Фірмові магазини є інструментом, який дає бренду те, чого не забезпечує масовий ритейл: контроль над асортиментом, сервісом, ціно- та промо-комунікацією, а також над візуальним середовищем бренду. На офіційному ресурсі мережі підкреслюється, що фірмові магазини роблять акцент на широкому виборі продукції та “атмосфері” бренду, а також мають окремі блоки “ексклюзивної продукції/новинок/знижок”.

На офіційному сайті мережі ROSHEN зазначено, що фірмові магазини працюють у 30 містах України та налічують 118 точок продажу, що підкреслює масштаб роздрібною мережі та її значення як каналу прямої взаємодії з покупцем [19].

## 3) Онлайн-канали (e-commerce та доставка через ритейл).

Онлайн-канали підтримують продажі у двох сценаріях: (а) замовлення “на зараз” (через онлайн-супермаркети) та (б) покупка подарунків/наборів/сезонної продукції (коли важливі зручність і швидкість). Для товарної політики це означає посилення ролі:

- карток товарів і візуального контенту (упаковка = ключова точка контакту);
- “онлайн-ексклюзивів” або спеціальних наборів;
- управління асортиментом так, щоб у топі були позиції з прогнозованим попитом (XYZ-групи), а сезонні - підтримувались промо й запасом.

## 4) Експортні канали (партнери, дистриб'ютори, представництва).

Експорт важливий для масштабування бренду й диверсифікації ризиків. На офіційному сайті ROSHEN окремо винесена інформація про “ROSHEN у

світі” з відображенням партнерів/офісів/присутності, що підтверджує системність зовнішнього напрямку.

Окремо компанія публікувала новину про приріст експорту до ЄС (як приклад ринкової динаміки), що також підсилює аналітичну характеристику каналу.

Додатково підсумуємо канали збуту в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

**Характеристика каналів збуту продукції ROSHEN та їх значення для товарної політики**

Канал збуту	Тип каналу	Основні функції	Значення для товарної політики
Національні/регіональні мережі	Непрямий (через ритейл)	Масове покриття, обсяг продажів, промо в точці	Формує “ядро” асортименту, оптимальні формати та ціни
Фірмові магазини ROSHEN	Прямий	Контроль асортименту/викладки/сервісу, ексклюзиви	Підсилює бренд, тестує новинки, продає подарункові/преміум позиції
Онлайн-ритейл/доставка	Непрямий/змішаний	Зручність покупки, швидкий доступ, подарунки	Підсилює роль упаковки та наборів, потребує керованого асортименту
Експорт (партнери/представництва)	Непрямий	Розширення географії продажів	Впливає на стандарти якості, маркування, адаптацію лінійок

Джерело: сформовано автором

Загалом аналіз каналів збуту продукції ROSHEN свідчить про те, що компанія використовує комбіновану модель реалізації, у якій кожен канал виконує не лише збутову, а й чітко визначену стратегічну функцію в межах товарної політики. Масовий роздріб (національні та регіональні мережі) формує основу обсягу продажів і визначає вимоги до стабільності асортименту, стандартизації упаковки та конкурентоспроможного рівня цін. Натомість фірмова роздрібна мережа виконує роль інструмента управління асортиментом і брендом, дозволяючи ROSHEN оперативно вводити новинки, тестувати

преміальні та сезонні позиції, а також контролювати споживчий досвід у точці продажу.

Неочевидним, але важливим результатом є те, що така структура каналів зменшує ризики товарної політики: позиції з високою оборотністю оптимізуються під вимоги масового ритейлу, тоді як товари з вищою маржинальністю та іміджевою цінністю концентруються у фірмових магазинах і онлайн-каналах. Це дозволяє бренду уникати прямої цінової конкуренції в преміальному сегменті та одночасно зберігати широку доступність продукції для масового споживача, що є однією з ключових причин стійкого лідерства ROSHEN на внутрішньому ринку.

Основні показники діяльності підприємства наведені в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

**Основні показники діяльності ПрАТ «ККФ «Рошен»» за 2023-2024 рр.**

Показники	Один. виміру	2023	2024	Відхилення	
				Абсолютн, +/-	Абсолютн, +/-
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
1. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	тис. грн.	1272251,00	1467450,00	195 199,00	15,34
2. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	тис. грн.	1111465,00	1330009,00	218 544,00	19,66
3. Адміністративні витрати	тис. грн.	73329,00	80361,00	7 032,00	9,59
4. Витрати на збут	тис. грн.	11677,00	8421,00	3 256,00	27,88
5. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	1196471,00	1 418 791,00	222 320,00	18,58

1	2	3	4	5=4-3	6=5:3x100
6. Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	75780,00	48659,00	-27 121,00	-35,79
7. Прибуток чистий	тис.грн.	11387,00	6979,00	-4 408,00	-38,71
8. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	94,04	96,68	+2,64	+2,81
9. Рентабельність діяльності (продаж)	%	0,90	0,48	-0,42	X
10. Рентабельність продукції	%	6,33	3,43	-2,90	X

Джерело: складене автором на основі [22].

Аналіз структури витрат свідчить про випереджаюче зростання собівартості порівняно з темпами приросту виручки. У той час як чистий дохід збільшився на 195 199 тис. грн, собівартість реалізованої продукції зросла на 218 544 тис. грн. Це означає, що кожен додатковий відсоток доходу супроводжувався зростанням витрат на виробництво на 1,28%, що призвело до погіршення показника витрат на 1 грн виручки з 94,04 до 96,68 копійок. Така динаміка вказує на неефективність управління виробничими витратами або значне зростання цін на сировину, яке компанія не змогла повною мірою перекласти на кінцевого споживача.

Незважаючи на загальне погіршення фінансового результату, компанія продемонструвала агресивну оптимізацію комерційного сектору. Витрати на збут скоротилися на 27,88%, що в абсолютному вимірі становить 3 256 тис. грн. Це єдиний показник витрат, який продемонстрував економію. Проте такий підхід не зміг компенсувати зростання адміністративного апарату, витрати на який збільшилися на 7 032 тис. грн (9,59%). В результаті сукупний вплив економії на маркетингу та логістиці був повністю нівельований зростанням управлінських видатків та виробничих витрат.

Критичне падіння чистого прибутку на 38,71% призвело до того, що рівень рентабельності діяльності обвалився майже вдвічі — з 0,90% до 0,48%. Це

свідчить про те, що запас фінансової міцності підприємства став мінімальним: тепер для отримання 1 гривні чистого прибутку компанії потрібно згенерувати понад 210 гривень доходу, тоді як роком раніше цей показник складав близько 111 гривень. Така ситуація робить фінансовий стан ПрАТ «ККФ «Рошен»» вкрай вразливим до будь-яких подальших коливань ринкової кон'юнктури або зростання операційних витрат.

## **2.2. Дослідження товарної політики підприємства**

Товарна політика є ключовим елементом маркетингової діяльності ПрАТ «ККФ «Рошен»», оскільки саме через сформований асортимент, його структуру, глибину та відповідність споживчим очікуванням підприємство реалізує свою конкурентну стратегію на українському ринку кондитерських виробів. Аналіз товарної політики в межах цього підрозділу спрямований на оцінку того, наскільки ефективно сформований товарний портфель компанії, чи відповідає він ринковим умовам, а також які внутрішні резерви для його оптимізації існують.

У межах підрозділу 2.2 аналіз здійснюється за кількома взаємопов'язаними напрямками: структурою асортименту, ефективністю товарних груп, ціновим позиціонуванням, управлінням життєвим циклом продукції та інноваційною складовою товарної політики. Такий підхід дозволяє не лише описати наявний стан товарного портфеля ПрАТ «ККФ «Рошен»», а й оцінити його з позицій стратегічної доцільності та довгострокової ринкової ефективності.

Асортиментна політика ПрАТ «ККФ «Рошен»» характеризується високим рівнем диверсифікації та орієнтацією на масового споживача з одночасним охопленням декількох цінових сегментів. Компанія формує свій асортимент за принципом максимально широкого покриття основних категорій

кондитерського ринку, що дозволяє зменшувати залежність від коливань попиту в окремих товарних групах та забезпечувати стабільність продажів [33].

Основу асортименту ПрАТ «ККФ «Рошен»» становлять шоколадні вироби (плитковий шоколад, батончики, шоколадні цукерки), які історично є ключовою категорією бренду та формують значну частку обсягу реалізації. Водночас важливе місце займають борошняні кондитерські вироби (печиво, вафлі, бісквіти), желеино-жувальні вироби, карамель, а також сезонна та подарункова продукція. Така структура асортименту свідчить про прагнення компанії забезпечити постійну присутність у споживчому кошику протягом усього року, а не лише в періоди пікового попиту.

З точки зору ширини асортименту, ПрАТ «ККФ «Рошен»» охоплює практично всі основні сегменти кондитерського ринку України, що дозволяє бренду конкурувати як з національними, так і з міжнародними виробниками. Глибина асортименту проявляється у значній кількості SKU в межах однієї товарної категорії, що відрізняються за смаком, вагою, типом пакування та ціновим рівнем. Це дає можливість адаптувати пропозицію до різних споживчих сценаріїв — від щоденного споживання до подарункових покупок.

Особливістю асортиментної структури ПрАТ «ККФ «Рошен»» є активне використання брендів-лінійок, які об'єднують товари за спільною ідеєю, стилістикою або цільовою аудиторією. Такий підхід спрощує навігацію для споживача та підвищує впізнаваність окремих товарних груп, одночасно знижуючи витрати на просування кожної окремої позиції.

Важливою характеристикою асортименту є також його динамічність. Компанія регулярно оновлює продуктовий портфель, вводячи нові позиції, змінюючи рецептури, дизайн пакування або формат продукції. При цьому частина асортименту має стабільний характер і залишається незмінною протягом тривалого часу, формуючи так зване «асортиментне ядро» бренду, що забезпечує прогнозованість попиту та лояльність споживачів.

Таблиця 2.7

**Обсяги реалізації ROSHEN у вартісному виразі за категоріями продуктів  
за 2024 рік**

<b>Категорія продукції</b>	<b>Обсяг реалізації, тис. грн</b>	<b>Частка, %</b>
Печиво	424 533,29	28,93
Торти та тістечка	302 734,94	20,63
Шоколадні вироби (плитки, цукерки)	313 594,07	21,37
Батончики та вафлі	140 141,48	9,55
Драже	131 190,03	8,94
Шоколадні фігурки та сезонні вироби	85 552,34	5,83
Інша продукція (какао, масло, пакування)	69 703,85	4,75
<b>Разом</b>	<b>1 467 450,00</b>	<b>100,00</b>

Джерело: складене автором

Незважаючи на те, що печиво залишається найбільшою категорією за доходом, темпи зростання шоколадних виробів та тортів перевищують загальний приріст продажів, що свідчить про зміщення споживчих уподобань у бік більш преміальних та сезонних продуктів. Також помітно, що частка дрібних категорій, таких як драже та шоколадні фігурки, хоч і невелика, стабільно збільшує свій внесок у загальний дохід, що вказує на ефективність іміджевих та святкових продуктів як додаткового джерела виручки.

Таблиця 2.8

**Обсяги реалізації ROSHEN у вартісному виразі за категоріями продуктів  
за 2023 рік**

<b>Категорія продукції</b>	<b>Обсяг реалізації, тис. грн</b>	<b>Частка, %</b>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
Печиво	364 754,36	28,67
Торти та тістечка	269 717,21	21,20
Шоколадні вироби (плитки, цукерки)	261 702,03	20,57
Батончики та вафлі	117 810,44	9,26
Драже	108 268,56	8,51

1	2	3
Шоколадні фігурки та сезонні вироби	78 116,21	6,14
Інша продукція (какао, масло, пакування)	71 882,19	5,65
<b>Разом</b>	<b>1 272 251,00</b>	<b>100,00</b>

Джерело: складене автором

У структурі доходу 2023 року печиво та шоколадні вироби практично рівнозначно поділяють основний обсяг виручки, що свідчить про стабільну масову орієнтацію продажів. При цьому відносно невеликі категорії, такі як шоколадні фігурки та інші супутні продукти, мають менший внесок, але їх частка вже закладає основу для майбутнього зростання сегментів преміальних товарів, що в 2024 році проявилось у вигляді помітного збільшення частки іміджевих і сезонних продуктів.

Для наочного відображення структури асортименту продукції «РОШЕН» використано кругову діаграму, що відображає розподіл товарного портфеля за основними категоріями (рис.2.2).

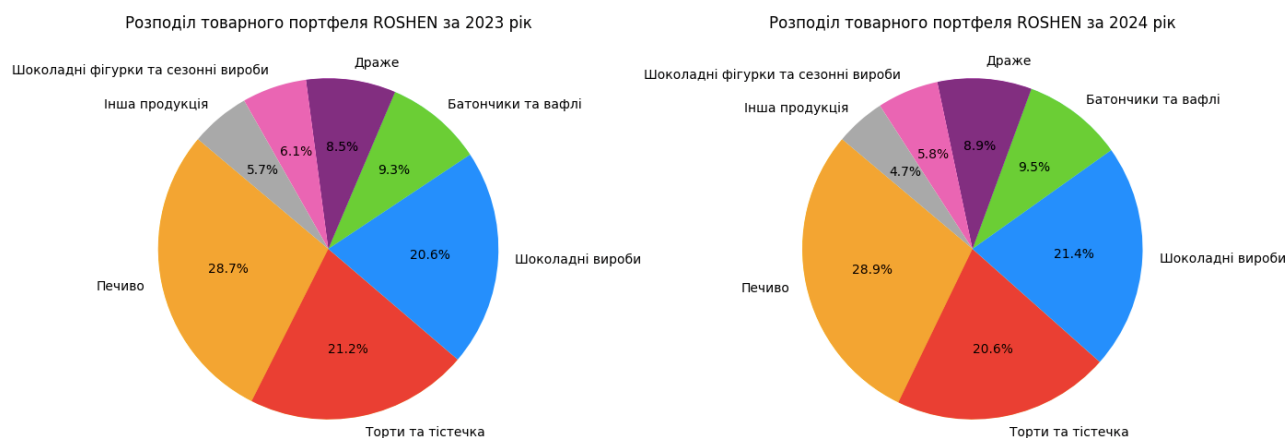


Рис. 2.2. Структура асортименту продукції ROSHEN за основними товарними категоріями

За даними кругових діаграм, у 2024 році найбільшу частку доходу ROSHEN забезпечує категорія печива (28,93 %), проте помітне збільшення частки шоколадних виробів та тортів у порівнянні з 2023 роком свідчить про зростання попиту на більш преміальні та святкові продукти. Також зростає внесок дрібних категорій, таких як драже та шоколадні фігурки, що вказує на ефективність іміджевих та сезонних виробів як додаткового джерела виручки.

Порівняння двох років демонструє стабільність у структурі продажів, але водночас зміщення споживчих уподобань: торти та шоколадні вироби зросли більш активно, ніж загальний приріст доходу, тоді як частка інших товарів, таких як батончики та вафлі, залишилась приблизно на одному рівні. Це свідчить про потенціал для подальшого розвитку сегменту преміальних і святкових продуктів у портфелі ROSHEN.

Тепер здійснимо аналіз ефективності товарного портфеля ПрАТ «ККФ «Рошен»» на основі ABC- та XYZ-аналізу. Почнемо з ABC аналізу. Для оцінки ефективності товарного портфеля беремо частки виручки для основних товарних категорій

Таблиця 2.9

### ABC-аналіз товарного портфеля за 2023 рік

Категорія продукції	Виручка, тис. грн	Частка, %	Кум. частка, %	Клас ABC
Печиво	364 754	28,67	28,67	A
Торти та тістечка	269 717	21,20	49,87	A
Шоколадні вироби	261 702	20,57	70,44	A
Батончики та вафлі	117 810	9,26	79,70	B
Драже	108 269	8,51	88,21	B
Шоколадні фігурки	78 116	6,14	94,35	C
Інша продукція	71 882	5,65	100,00	C

Джерело: складене автором

У 2023 році товарний портфель ПрАТ «ККФ «Рошен»» демонстрував певну залежність від продукції з короткими термінами реалізації, оскільки категорія «Торти та тістечка» посідала друге місце в групі А з часткою 21,20%. Попри те, що шоколадні вироби зазвичай є флагманами галузі, у цей період вони

поступалися тортам, що свідчить про орієнтацію компанії на локальний ринок з високою частотою покупок, але водночас створювало підвищені логістичні ризики та витрати на списання. Низька частка групи С (сукупно 11,79%) вказує на те, що портфель був максимально «очищений» від неходових позицій, проте значна вага «Іншої продукції» (5,65%) підкреслює роль компанії як постачальника сировини (какао-масла та пакування) для сторонніх контрагентів, що фактично виконувало роль фінансового буфера в умовах нестабільного попиту на готові солодоші.

Таблиця 2.10

### ABC-аналіз товарного портфеля за 2024 рік

Категорія продукції	Виручка, тис. грн	Частка, %	Кум. частка, %	Клас ABC
Печиво	424 534	28,93	28,93	A
Шоколадні вироби	313 594	21,37	50,30	A
Торти та тістечка	302 735	20,63	70,93	A
Батончики та вафлі	140 141	9,55	80,48	B
Драже	131 190	8,94	89,42	B
Шоколадні фігурки	85 552	5,83	95,25	C
Інша продукція	69 704	4,75	100,00	C

Джерело: складене автором

У 2024 році в структурі портфеля відбулася знакова ротація в межах групи А: шоколадні вироби змістили категорію «Торти та тістечка» на третє місце, наростивши свою частку до 21,37%. Це свідчить про успішну стратегію деризикації доходу, оскільки компанія переорієнтувалася з продуктів із надкоротким терміном зберігання на товари з тривалішим циклом реалізації, що критично важливо в умовах можливих перебоїв з логістикою та енергопостачанням. Водночас помітне скорочення частки групи С за рахунок «Іншої продукції» (з 5,65% до 4,75%) вказує на те, що підприємство почало використовувати більше власних напівфабрикатів (какао-масла, глазури) для виготовлення готової продукції з вищою доданою вартістю, замість їх прямого перепродажу. Така динаміка підтверджує курс на посилення внутрішньої

переробки та фокусування на найбільш маржинальних флагманських позиціях, що дозволило утримати обсяги реалізації попри загальне зниження рентабельності [24].

Надалі перейдемо до XYZ-аналізу. XYZ-аналіз дозволяє оцінити стабільність попиту для кожної товарної категорії, розрахувавши коефіцієнт варіації (CV), який вимірює коливання попиту. Формули для розрахунку CV (рис.2.3):

$$\mu = \frac{\sum Q_i}{n}$$
$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum (Q_i - \mu)^2}{n}}$$
$$CV = \frac{\sigma}{\mu} \times 100\%$$

Рис. 2.3. Формули для розрахунку коефіцієнту варіації

де:

$Q_i$  - обсяги продажів у кожному місяці;

$\mu$  - середнє значення попиту;

$\sigma$  - стандартне відхилення попиту.

## Обсяги реалізації по місяцях 2024 року

Категорія продукції	Січень	Лютий	Березень	Квітень	Травень	Червень	Липень	Серпень	Вересень	Жовтень	Листопад	Грудень	Разом 2024, тис.грн
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>	<i>11</i>	<i>12</i>	<i>13</i>	<i>14</i>
Печиво	35122,14	34890,55	35840,12	34211,4	35012,8	34910,22	33850,44	35112,6	36240,18	36102,4	36440,15	36711	424444
Торти та тістечка	22410,18	25840,12	38240,45	24102,3	22110,15	18540,22	17210,12	21540,18	26840,15	25112,3	28140,83	32629	302716
Шоколадні вироби	23540,12	26110,4	34520,18	21840,3	20112,45	16240,12	15840,33	22410,18	31240,4	30112,32	34811,2	36816	313594
Батончики та вафлі	10840,12	11210,15	12840,4	11410,18	10912,3	9840,12	9540,18	11210,33	13410,12	12540,18	13240,62	13146	140140,7
Драже	10110,12	10540,18	12410,12	10640,11	10210,15	9240,12	8910,22	10840,12	12540,18	11840,12	12140,49	11778	131200
Шоколадні фігурки та сезонні вироби	8540,12	2110,18	1840,12	12540,4	1112,3	440,12	210,18	840,12	2540,18	6512,18	16840,12	32046,09	85572,11
Інша продукція	5812,1	5740,12	5912,1	5840,1	5712,1	5640,18	5610,12	5840,12	5912,1	5840,12	5912,3	6011,8	69783,28
<b>Разом</b>	<b>116374,9</b>	<b>116441,7</b>	<b>141603,49</b>	<b>120584,79</b>	<b>105182,25</b>	<b>94851,1</b>	<b>91171,59</b>	<b>107793,65</b>	<b>128723,31</b>	<b>128059,62</b>	<b>147525,71</b>	<b>169137,89</b>	<b>1467450,00</b>

Джерело: сформовано автором

На основі табл. 2.10 та табл. 2.11 буде безпосередньо проведено розрахунок та розподіл категорій за групами XYZ:

- Група X: стабільний попит ( $CV \leq 10\%$ );
- Y: помірні коливання попиту ( $10\% < CV \leq 25\%$ );
- Z: високі коливання попиту ( $CV > 25\%$ ).

Таблиця 2.12

**XYZ-аналіз продукції ПрАТ «ККФ «Рошен»» за 2024 рік**

Категорія продукції	Обсяг реалізації, тис. грн	CV (%)	XYZ-група
Печиво	424444	2,42	X
Торти та тістечка	302716	22,22	Y
Шоколадні вироби (плитки, цукерки)	313594	26,62	Z
Батончики та вафлі	140140,7	10,90	Y
Драже	131199,93	10,62	Y
Шоколадні фігурки та сезонні вироби	85572,11	127,33	Z
Інша продукція (какао, масло, пакування)	69783,26	1,97	X
<b>Разом</b>	<b>1467450,00</b>	–	–

Джерело: складене автором

Низький коефіцієнт варіації для категорій «Печиво» (2,42%) та «Інша продукція» (1,97%) свідчить про те, що ці групи є фундаментом фінансової стійкості компанії, забезпечуючи прогнозований грошовий потік навіть у періоди загального ринкового спаду. Категорія «Інша продукція», що включає какао-масло та пакування, поводить себе як ідеальний стабілізатор: її наднизька варіативність вказує на наявність довгострокових контрактів із B2B-партнерами. Це дозволяє підприємству ефективно планувати закупівлю сировини та

завантаження виробничих ліній на місяці вперед, мінімізуючи ризики простою обладнання.

Категорія «Шоколадні вироби» з показником 26,62% формально потрапила до групи Z, що є нетиповим для основного продукту кондитерської фабрики. Це вказує на те, що попит на класичний шоколад став менш передбачуваним, ніж на «Торти та тістечка» (22,22%). Така зміна позицій свідчить про високу чутливість споживачів до акційних пропозицій та маркетингових активностей: шоколад перестав бути продуктом щоденного вжитку і перейшов у розряд товарів «імпульсного вибору», закупівлі яких відбуваються нерівномірними сплесками, що значно ускладнює роботу відділу логістики.

Екстремальний показник варіації для «Шоколадних фігурок» (127,33%) чітко відокремлює цю групу як суто спекулятивний інструмент отримання прибутку. На відміну від груп Y (батончики, драже), де коливання попиту в межах 10-11% дозволяють підтримувати постійні залишки на складах, група Z вимагає радикально іншої моделі управління - переходу на стратегію виробництва під замовлення (МТО). Розрахунок показує, що утримання страхових запасів для таких товарів є економічно недоцільним, оскільки ризик заморожування обігових коштів у неходових залишках поза сезоном значно перевищує потенційний прибуток від випадкових продажів.

## Обсяги реалізації по місяцях 2023 року

Категорія продукції	Січень	Лютий	Березень	Квітень	Травень	Червень	Липень	Серпень	Вересень	Жовтень	Листопад	Грудень	Разом 2024, тис.грн
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>	<i>11</i>	<i>12</i>	<i>13</i>	<i>14</i>
Печиво	30122,14	29840,45	31240,18	29412,3	30112,8	29840,22	28950,44	30112,6	31240,18	31102,4	31384,26	31400	364757,97
Торти та тістечка	19510,18	21840,12	34540,45	22102,3	20110,15	16540,22	15210,12	19540,18	24840,15	23112,3	25121,34	27250	269717,51
Шоколадні вироби	21540,12	24110,4	32520,18	20840,3	18112,45	14240,12	13840,33	20410,18	26240,4	22112,32	24811,2	22924	261702
Батончики та вафлі	9240,12	9610,15	10840,4	9810,18	9312,3	8540,12	8240,18	9610,33	11210,12	10540,18	10450,36	10406	117810,44
Драже	8510,12	8840,18	10410,12	8940,18	8610,15	7840,12	7510,22	9140,12	10540,18	9340,12	9210,45	9376	108267,96
Шоколадні фігурки та сезонні вироби	7540,12	1910,18	1540,12	10540,4	912,3	340,12	110,18	740,12	2140,18	6112,18	14839,12	31390,01	78115,03
Інша продукція	6012,18	5840,12	6212,18	6040,12	5912,3	5840,18	5710,12	6040,12	6112,18	6040,12	6112,47	6008	71880,09
<b>Разом</b>	102474,98	101991,6	127303,63	107685,78	93082,45	83181,1	79571,59	95593,65	112323,39	108359,62	121929,2	138754,01	1272251

Джерело: сформовано автором

Порівняльний аналіз помісячної динаміки за 2023 рік виявляє специфічну аномалію: попри статус «флагмана», категорія шоколадних виробів у літні місяці (червень-липень) демонструвала глибше падіння обсягів реалізації порівняно з категорією «Печиво», що вказує на вищу еластичність попиту на шоколад залежно від температурних коливань та логістичних обмежень того періоду. Водночас помітно, що у 2023 році частка «Іншої продукції» (сировини) у літній період була стабільнішою за кондитерський флет, виконуючи роль «фінансової подушки», яка нівелювала сезонне просідання споживчого попиту. Це підтверджує, що в цей період компанія функціонувала не лише як ритейл-орієнтований гігант, а й як критично важливий сировинний хаб, чия внутрішня стійкість базувалася на B2B-контрактах, які не підпадають під класичні закони святкової сезонності.

На основі табл. 2.9 та табл. 2.12 буде безпосередньо проведено розрахунок та розподіл категорій за групами XYZ:

Таблиця 2.14

#### XYZ-аналіз продукції ПрАТ «ККФ «Рошен»» за 2023 рік

Категорія продукції	Обсяг реалізації, тис. грн	CV (%)	XYZ-група
Печиво	364757,97	2,66	X
Торти та тістечка	269717,51	21,98	Y
Шоколадні вироби (плитки, цукерки)	261702	22,44	Y
Батончики та вафлі	117810,44	8,85	X
Драже	108267,96	9,42	X
Шоколадні фігурки та сезонні вироби	78115,03	134,10	Z
Інша продукція (какао, масло, пакування)	71880,09	2,24	X
<b>Разом</b>	<b>1272251</b>	–	–

Джерело: складене автором

Порівняльний аналіз структури за 2023 рік виявляє, що понад 44% товарного портфеля (за кількістю категорій) належало до групи X, що свідчить про аномально високу для кондитерської галузі стійкість асортименту до

ринкових коливань у той період. Зокрема, знаходження «Батончиків» та «Драже» у групі X з показниками варіації нижче 10% вказує на те, що ці продукти виконували роль «соціального десерту» зі стабільним попитом, який не залежав від святкового календаря чи акційної активності. Найбільш примітним є те, що «Шоколадні вироби» у 2023 році ще утримувалися в групі Y (22,44%), демонструючи значно вищу прогнозованість, ніж у наступному періоді. Це дозволяло підприємству працювати з мінімальними страховими запасами шоколадної групи, фокусуючи основні логістичні зусилля лише на управлінні екстремальною волатильністю «Шоколадних фігурок» (134,10%), які вже тоді вимагали відокремленої бізнес-моделі виробництва.

Таблиця 2.15

**Матриця ABC–XYZ для категорій ПрАТ «ККФ «Рошен»» за 2024 рік**

	X стабільний попит	Y коливання попиту	Z високі коливання
A високий внесок	AX Печиво	AУ Торти та тістечка	AZ Шоколадні вироби
B середній внесок	–	BУ Батончики та вафлі, Драже	–
C низький внесок	CX Інша продукція (какао, масло, пакування)	–	CZ Шоколадні фігурки та сезонні вироби

Джерело: складене автором

Матриця ABC–XYZ за 2024 рік візуалізує стратегічну вразливість товарного портфеля: основний прибуток підприємства зміщується у зони високого ризику, оскільки дві з трьох ключових категорій групи A («Торти» та «Шоколадні вироби») потрапили до сегментів AУ та AZ. Це вказує на те, що левова частка виручки генерується продуктами, попит на які найважче прогнозувати, що вимагає від компанії підтримання високих страхових запасів саме дорогої шоколадної продукції. Найбільш неочевидним є пустий квадрат ВХ: відсутність товарів із середнім внеском та стабільним попитом створює розрив у асортиментній вертикалі, змушуючи менеджмент покладатися або на інертне «Печиво» (AX), або на нестабільні «Батончики» (BУ). Така структура робить фінансовий результат ПрАТ «ККФ «Рошен»» надмірно залежним від

оперативності логістики в пікові періоди, оскільки затримка у постачанні товарів груп AZ чи CZ у святкові місяці може призвести до незворотної втрати до 30% річного чистого прибутку.

Таблиця 2.16

**Матриця ABC–XYZ для категорій ПрАТ «ККФ «Рошен»» за 2023 рік**

	X стабільний попит	Y коливання попиту	Z високі коливання
А високий внесок	AX Печиво	AY Торти та тістечка, Шоколадні вироби	–
В середній внесок	VX Батончики та вафлі, Драже	–	–
С низький внесок	CX Інша продукція (какао, масло, пакування)	–	CZ Шоколадні фігурки та сезонні вироби

Джерело: складене автором

Порівняння матриць за 2023 та 2024 роки виявляє небезпечну тенденцію до «розбалансування» асортиментного ядра: якщо у 2023 році категорія «Шоколадні вироби» перебувала в зоні AY, то у 2024 вона змістилася в зону AZ, що свідчить про повну втрату передбачуваності попиту на ключовий флагманський продукт компанії. Найбільш тривожним є перехід «Батончиків» та «Драже» з «ідеального» сектора VX у сектор VY, що фактично ліквідувало в портфелі Рошен середню ланку товарів-стабілізаторів. Це означає, що за один рік структура доходів поляризувалася: компанія втратила «середній клас» товарів, які раніше гарантували стабільну окупність логістичних витрат. У 2024 році менеджмент опинився в ситуації, де управління запасами стало вдвічі дорожчим, оскільки прогнозованість збереглася лише для низькомаржинального «Печива» (AX) та вторинної сировини (CX), тоді як усі високоприбуткові позиції синхронно мігрували в зони підвищеної волатильності Y та Z [2].

**Порівняння цін на шоколадні батончики ПрАТ «ККФ «Рошен» та конкурентів**

<b>Назва батончику</b>	<b>Вага</b>	<b>Бренд</b>	<b>Ціна</b>
Батончик чорний шоколад [4]	43 г	ROSHEN	22,65 грн
Шоколад MILLENNIUM Golden Nut чорний з цілим горіхом [40]	40г	MILLENNIUM	25,19 грн
Батончик бісквітний "BiSKonti Брауні" [3]	35 г	Конті	15,96 грн

Джерело: складене автором

Порівняння цінової політики показує, що шоколадні батончики ROSHEN знаходяться в середньому ціновому сегменті: їхня ціна (22,65 грн за 43 г) є нижчою за преміальний батончик Millennium Golden Nut (25,19 грн за 40 г), але суттєво вищою за бюджетний продукт від Конті (BiSKonti Брауні – 15,96 грн за 35 г).

Це свідчить про те, що ROSHEN займає позицію між бюджетними та преміальними продуктами, пропонуючи товар із якісною рецептурою за ціною, що не є найдешевшою, але й не виходить за межі доступності для широкого кола споживачів [28]. Така цінова стратегія дозволяє бренду бути конкурентоздатним у середньому сегменті, не орієнтуючись лише на низьку ціну або високий преміум.

Також цінове позиціонування безпосередньо впливає на попит на продукцію компанії. Для масових товарів, таких як плитковий шоколад та печиво, низькі ціни дозволяють підтримувати високий попит і забезпечувати масовий продаж. Для преміум продукції (подарункові набори, сезонні серії) високі ціни відповідають ексклюзивності продукту, тим самим створюючи певну додаткову цінність в очах споживачів.

Ціни на категорії, орієнтовані на святкові і подарункові набори, часто зростають через сезонні коливання попиту, однак, високі ціни не знижують

попит за рахунок високої якості і привабливої упаковки. Ці продукти зазвичай знаходяться у преміум сегменті, що дозволяє компанії максимізувати маржу, навіть з урахуванням більш високих витрат [38].

Загалом же висновки з аналізу цінового позиціонування включають:

1. Продукція «Рошен» активно займає середину цінового діапазону ринку кондитерських виробів, забезпечуючи збалансоване співвідношення між ціною та якістю для широкої аудиторії.
2. Для масового сегмента ціни «Рошен» залишаються конкурентоспроможними, але дещо вище за середній рівень у конкурентів, що дозволяє компанії підтримувати репутацію високоякісного виробника.
3. Продукція преміум-сегмента має високу ціну, що підтверджує її ексклюзивність, і при цьому дозволяє зберігати високий попит, зокрема через святкові набори та подарункові серії.

Ціни на основні категорії продукції знаходяться на рівні ринку, що дозволяє ПрАТ «ККФ «Рошен»» утримувати стабільний попит та вигідно позиціонуватися серед конкурентів у різних цінових сегментах.

Не можна оминати увагою й управління життєвим циклом товару, що є критичним аспектом стратегічного управління асортиментом продукції ПрАТ «ККФ «Рошен»» [31].

Особлива увага приділяється управлінню продуктами, які переходять на стадію спаду. Замість інерційного виробництва, компанія приймає виважені рішення щодо скорочення випуску таких позицій або їхнього докорінного оновлення, що мінімізує збитки та дозволяє ефективно перерозподіляти ресурси на перспективні напрямки. Важливим інструментом утримання ринкових позицій є використання сезонних факторів та розширення смакової палітри. Регулярне оновлення дизайну пакування до свят та запуск лімітованих серій діють як каталізатори попиту, дозволяючи подовжувати життєвий цикл товарів навіть у періоди насиченості ринку.

Також інноваційна товарна політика є важливим стратегічним інструментом для ПрАТ «ККФ «Рошен»», який дозволяє компанії не лише підтримувати конкурентоспроможність на ринку, а й створювати нові сегменти ринку. Через впровадження нових продуктів, зміну упаковки та оновлення асортименту компанія успішно утримує свою лідерську позицію на ринку кондитерських виробів. Інновації сприяють не тільки залученню нових споживачів, але й збереженню лояльності існуючих клієнтів .

ПрАТ «ККФ «Рошен»» регулярно інтегрує нові смакові варіанти у своєму асортименті. Одним з таких прикладів є шоколадні плитки Roshen Premium з молочним шоколадом та кавовим наповнювачем, які були представлені на ринку в 2024 році. Це нововведення відповідає потребам споживачів, які шукають ексклюзивні смакові відчуття. Нові плитки стали популярними серед молодіжної аудиторії, зокрема завдяки своїй інноваційній упаковці та відмінному поєднанню смаків, яке привернуло увагу у соціальних мережах. Статистика показала, що перші три місяці продажів цих плиток забезпечили приріст обсягів продажів на 12% у порівнянні з попереднім роком [10].

Не менш важливим є впровадження інновацій у пакувальних матеріалах. В 2023 році компанія зробила великий акцент на екологічну упаковку для продукції, зокрема для подарункових наборів та шоколадних плиток. Наприклад, для сезонних наборів, які випускаються на зимові свята, упаковка була виготовлена з перероблених матеріалів, що дозволяє знижувати негативний вплив на навколишнє середовище [9]. Це нововведення отримало підтримку споживачів, що позитивно позначилося на продажах. За даними компанії, зростання продажів подарункових коробок у 2023 році склало 20%, що надає перевагу такій упаковці в порівнянні з традиційними варіантами.

Інновації в маркетингових стратегіях також займають важливе місце в товарній політиці ПрАТ «ККФ «Рошен»». Одним з успішних маркетингових кроків стало розширення фізичної присутності бренду у Європейському Союзі,

зокрема відкриття першого фірмового магазину ROSHEN у Румунії з використанням інтерактивних технологій та креативного оформлення вітрин, націленого на привернення уваги нових споживачів. Такий формат є одночасно маркетинговим і брендовим заходом для зміцнення позицій на міжнародному ринку.

Інноваційні стратегії також включають запуск нових дієтичних та безглютенових продуктів, що стає важливим сегментом в умовах зростаючого попиту на здорове харчування [16]. ПрАТ «ККФ «Рошен»» у 2024 році розширило асортимент, додавши безглютенові плитки з темного шоколаду та горіхами, які відразу знайшли популярність серед споживачів, що дотримуються безглютенових дієт. У результаті запуску цієї лінії продажі темного шоколаду зростали на 13%.

Не можна не згадати і про нові інноваційні смакові варіанти для вафельних батончиків. У 2024 році компанія представила на ринку вафлі з ягідним та шоколадним наповнювачем, що також є частиною стратегії створення унікальних смакових варіантів для сучасного споживача. Це дозволяє не лише розширювати цільову аудиторію, але й підтримувати інтерес до вже популярних товарів.

Крім того, ПрАТ «ККФ «Рошен»» активно працює над інноваціями в упаковці. У 2024 році для деяких категорій продукції було застосовано нові технології екологічно чистої упаковки, яка відповідає вимогам міжнародних стандартів. Це, зокрема, стосується упаковки сезонних шоколадних наборів, що стали популярними не тільки завдяки якості продукту, а й завдяки використанню екологічних матеріалів.

Подібні ініціативи дозволяють бренду максимально ефективно використовувати періоди пікового попиту, перетворюючи святкові сезони на потужний канал залучення нових споживачів та зміцнення емоційного зв'язку з постійними клієнтами.

### **2.3. Аналіз факторів, що впливають на формування товарної політики підприємства**

Формування товарної політики ПрАТ «ККФ «Рошен» здійснюється в умовах постійного впливу факторів макросередовища, які не підлягають прямому контролю з боку підприємства, проте визначають загальні параметри його функціонування та стратегічні напрями розвитку. Для підприємств харчової промисловості, зокрема кондитерської галузі, вплив макросередовища є особливо відчутним, оскільки поєднує економічні, соціальні, технологічні та політико-правові чинники, що безпосередньо відображаються на асортименті, якості, цінах та інноваційності продукції.

Визначальний вплив на товарну політику ROSHEN мають економічні фактори. Коливання макроекономічної ситуації, інфляційні процеси, зростання вартості сировини (какао-бобів, цукру, молочних продуктів), енергоносіїв та логістичних витрат формують обмеження для цінової політики підприємства. У цих умовах ROSHEN змушена підтримувати широкий асортимент продукції у масовому та середньому цінових сегментах, що забезпечує стабільний платоспроможний попит і високу оборотність товарів. Це пояснює домінування у товарному портфелі шоколадних виробів і цукерок, які, згідно з результатами ABC–XYZ-аналізу, формують основну частку доходу компанії та характеризуються відносною стабільністю попиту.

Соціальні фактори макросередовища істотно впливають на зміст і структуру асортиментної політики підприємства. Зміни у споживчій поведінці, зростання уваги до якості харчових продуктів, їх безпечності, складу та репутації виробника зумовлюють необхідність постійного контролю за рецептурами та позиціонуванням продукції. Водночас збереження традицій святкового споживання солодощів в Україні стимулює розвиток подарункових і сезонних товарних пропозицій, що є характерною рисою товарної політики ROSHEN.

Таким чином, соціальні чинники сприяють одночасному поєднанню масового споживання з елементами емоційної та іміджевої цінності продукції.

Технологічні фактори створюють як виклики, так і можливості для формування товарної політики підприємства. Використання сучасних виробничих ліній, автоматизація процесів, удосконалення технологій пакування дозволяють ROSHEN оперативно оновлювати асортимент, впроваджувати нові формати продукції та адаптувати товарну пропозицію до вимог різних каналів збуту. Розвиток технологій сприяє підвищенню якості продукції, оптимізації витрат і підтриманню конкурентоспроможності товарного портфеля як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках [36].

Політико-правові фактори макросередовища впливають на товарну політику через систему державного регулювання харчової промисловості. Посилення вимог до якості та безпечності харчових продуктів, маркування, сертифікації та екологічності упаковки зумовлює необхідність постійного оновлення внутрішніх стандартів підприємства. Для ROSHEN дотримання нормативних вимог не лише забезпечує відповідність законодавству, а й формує додаткову конкурентну перевагу за рахунок високого рівня довіри споживачів до бренду.

Узагальнення впливу основних факторів макросередовища на товарну політику ПрАТ «ККФ «Рошен»» подано в таблиці 2.13.

*Таблиця 2.18*

**Вплив факторів макросередовища на формування товарної політики  
ПрАТ «ККФ «Рошен»»**

Фактор макросередовища	Прояв на ринку	Вплив на товарну політику підприємства
1	2	3
Економічний	Інфляція, зростання цін на сировину та енергоносії	Орієнтація на масовий і середній цінові сегменти, оптимізація асортименту
Соціальний	Зміна споживчих уподобань, святкові традиції	Розвиток сезонних і подарункових товарних ліній

1	2	3
Технологічний	Модернізація виробництва, нові пакувальні рішення	Оновлення рецептур, форматів продукції та упаковки
Політико-правовий	Посилення вимог до якості та маркування	Забезпечення відповідності продукції стандартам і нормам

Джерело: складене автором

Отже, макросередовище формує ключові рамкові умови реалізації товарної політики ПрАТ «ККФ «Рошен»». Своєчасна адаптація асортименту, цінових рішень та інноваційних підходів до економічних, соціальних, технологічних і регуляторних змін забезпечує підприємству стійкість на ринку та створює основу для подальшого вдосконалення товарної політики.

Формування товарної політики ПрАТ «ККФ «Рошен»» значною мірою визначається факторами мікросередовища, які безпосередньо взаємодіють з підприємством і можуть частково контролюватися або коригуватися управлінськими рішеннями. До ключових факторів мікросередовища належать споживачі, конкуренти, постачальники та посередники, вплив яких проявляється у структурі асортименту, рівні диференціації продукції та підходах до оновлення товарного портфеля.

Вирішальну роль у формуванні товарної політики ROSHEN відіграють споживачі [32]. Компанія орієнтується на масового споживача з різним рівнем доходів, що зумовлює необхідність підтримання широкого та глибокого асортименту. Результати аналізу товарного портфеля (підрозділ 2.2) підтверджують, що найбільшу частку доходу формують категорії зі стабільним та прогнозованим попитом - шоколадні вироби та цукерки. Це свідчить про ефективну адаптацію асортименту до споживчих уподобань, які характеризуються орієнтацією на знайомі смаки, відомі бренди та прийнятний ціновий рівень [8]. Водночас наявність сезонних і подарункових продуктів дозволяє компанії враховувати поведінкові особливості споживання, пов'язані зі святковими періодами.

Конкурентне середовище кондитерського ринку України є високонасиченим і динамічним, що чинить постійний тиск на товарну політику підприємства. Основними конкурентами ROSHEN є як національні виробники, так і міжнародні бренди, представлені в середньому та преміальному сегментах. За цих умов товарна політика компанії орієнтована на поєднання масштабності асортименту з чітким бренд-позиціонуванням. Наявність сильних товарних груп у зоні А матриці ABC–XYZ свідчить про здатність ROSHEN утримувати конкурентні позиції за рахунок обсягу продажів, впізнаваності бренду та стабільної якості продукції, а не лише за рахунок цінової конкуренції.

Вплив постачальників на товарну політику підприємства проявляється насамперед через доступність та вартість сировини. Для кондитерської галузі ключовими є поставки какао-продуктів, цукру, борошна та пакувальних матеріалів. Коливання цін на ці ресурси безпосередньо впливають на собівартість продукції, що зумовлює необхідність оптимізації асортименту та концентрації на найбільш прибуткових товарних групах. У цьому контексті перевага стабільних товарів групи AX полягає у можливості точнішого планування виробництва та зменшення ризиків порушення постачання.

Посередники та канали збуту також є важливим фактором мікросередовища, який визначає вимоги до асортименту, формату упаковки та логістичних характеристик продукції. Наявність власної фірмової роздрібною мережі та співпраця з національними торговельними мережами стимулюють ROSHEN до стандартизації основної частини асортименту та водночас до розвитку спеціальних товарних пропозицій для окремих каналів збуту.

### Характеристика мікросередовища ПрАТ «ККФ «Рошен»» та його вплив на формування товарної політики

Елемент мікросередовища	Ключові суб'єкти	Конкретні показники та факти	Вплив на товарну політику
1	2	3	4
Конкуренти	АТ «АВК», ПрАТ «Світоч», Mondelez, Ferrero	Частка ROSHEN на ринку України – близько 25–30%; висока конкуренція у сегментах шоколаду та фасованих цукерок	Постійне оновлення асортименту, розвиток смакових лінійок, підтримка конкурентного рівня цін
Споживачі	Масовий споживач, сімейна аудиторія, корпоративні клієнти	Середній чек у фірмових магазинах – 180–350 грн; зростання попиту на подарункові набори у святкові періоди	Формування широкого асортименту з акцентом на доступність і сезонні продукти
Постачальники	Постачальники какао-бобів, цукру, пакування	Залежність від імпортової сировини; коливання світових цін на какао	Оптимізація рецептур, зміна форматів упаковки, контроль собівартості
Посередники	Національні торговельні мережі, дистриб'ютори, фірмові магазини	Понад 300 фірмових магазинів в Україні; присутність у всіх ключових торговельних мережах	Адаптація асортименту під різні канали збуту та формати споживання
Контактні аудиторії	Державні органи, громадськість, ЗМІ	Посилення контролю за якістю та маркуванням харчової продукції	Дотримання стандартів якості, прозорість інформації про продукт

Джерело: складене автором

Загалом проведений аналіз мікросередовища ПрАТ «ККФ «Рошен»» показав, що товарна політика підприємства формується в умовах інтенсивної конкурентної боротьби та високої чутливості споживчого попиту, що зумовлює необхідність постійного балансування між асортиментною широтою та економічною ефективністю окремих товарних груп. Домінування сильних національних і міжнародних конкурентів у ключових сегментах змушує компанію концентрувати управлінські зусилля не лише на ціновій конкуренції, а передусім на продуктивній диференціації та стабільності якості, що

підтверджується перевагою стратегічних позицій груп АХ і АУ у товарному портфелі. Водночас орієнтація на масового споживача з обмеженою купівельною спроможністю формує попит на товари середнього цінового сегмента з високою оборотністю, що пояснює домінування шоколадних виробів і цукерок у структурі асортименту. Сукупний вплив постачальників, посередників і контактних аудиторій додатково посилює вимоги до гнучкості товарної політики, змушуючи підприємство адаптувати формат продукції, упаковку та асортиментні лінійки до умов конкретних каналів збуту та регуляторного середовища. Таким чином, мікросередовище виступає не лише обмежувальним фактором, а й ключовим драйвером розвитку товарної політики ПрАТ «ККФ «Рошен»», визначаючи її практичну спрямованість і стратегічну логіку [18].

Отримані результати слугують базою для наступного розділу кваліфікаційної роботи, у якому буде запропоновано напрями вдосконалення товарної політики ПрАТ «ККФ «Рошен»», спрямовані на підвищення ефективності управління асортиментом, зміцнення конкурентних позицій бренду та забезпечення сталого розвитку підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

### РОЗДІЛ 3

## РОЗРОБЛЕННЯ ПРОПОЗИЦІЙ УДОСКОНАЛЕННЯ ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ ПРАТ «ККФ «РОШЕН»»

### 3.1. Основні пропозиції удосконалення товарної політики ПрАТ «ККФ «Рошен»»

Результати аналізу товарної політики ПрАТ «ККФ «Рошен»» проведеного у розділі 2, засвідчили, що підприємство має широкий і диверсифікований асортимент, сформований з урахуванням потреб масового споживача та особливостей попиту на кондитерському ринку. Водночас виявлено низку проблемних аспектів, які стримують підвищення ефективності товарної політики, зокрема: високу концентрацію доходу у декількох товарних групах, наявність асортиментних позицій зі нестабільним попитом та зростання витрат за умов обмеженої динаміки чистого прибутку.

У зв'язку з цим удосконалення товарної політики ПрАТ «ККФ «Рошен»» доцільно спрямувати на підвищення ефективності управління асортиментом, оптимізацію структури товарного портфеля та посилення його адаптивності до змін зовнішнього середовища.

*Таблиця 3.1*

#### Основні пропозиції щодо удосконалення маркетингового міксу ROSHEN

Назва пропозиції	Суть пропозиції	Очікуваний результат
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
Оптимізація асортиментної структури на основі АВС–XYZ-аналізу	Скорочення кількості SKU у сегментах CZ та BZ, концентрація управлінських і маркетингових ресурсів на товарах категорій AX та AY, а також переведення окремих позицій із нестабільних сегментів у більш прибуткові за рахунок коригування рецептури, упаковки або цінового позиціонування	Зниження операційних витрат, підвищення загальної рентабельності товарного портфеля, оптимізація структури асортименту без втрати ключових джерел доходу

1	2	3
Поглиблення товарних ліній у межах ключових категорій зі стабільним попитом [35]	Якісне поглиблення асортименту шоколадних виробів і цукерок шляхом запуску нових смакових модифікацій, обмежених серій та диференціації упаковки за вагою з одночасним помірним підвищенням середньої ціни реалізації	Зростання середнього доходу з одиниці продукції, покращення показників валового та чистого прибутку без суттєвого збільшення виробничих витрат
Перегляд підходів до управління сезонним і нестабільним асортиментом	Обмеження обсягів виробництва сезонних і подарункових товарів, прив'язка їх випуску до маркетингових кампаній та використання таких позицій переважно як іміджевого інструменту	Зменшення товарних залишків, оптимізація оборотного капіталу, зниження ризиків втрат, пов'язаних із нестабільним попитом
Формування тематичних наборів із продуктів стабільного попиту	Створення універсальних тематичних наборів (наприклад, «До кави», «Сімейний», «Солодка пауза»), без запуску нових SKU, із фіксованою ціною та мінімальними витратами на пакування	Збільшення середнього чека, стимулювання перехресних продажів, ефективне використання існуючого асортименту та зростання виручки без значного підвищення виробничих витрат

Джерело: складене автором

Стратегія оптимізації на базі проведеного аналізу передбачає перегляд логістичних циклів для продукції з високою волатильністю. Замість утримання постійних складських залишків категорій CZ та VZ, доцільно впровадити систему виробництва під конкретні замовлення великих ритейлерів, що дозволить вивільнити обігові кошти, які раніше заморожувалися в неходових товарах. Одночасно з цим, ресурси відділу закупівель мають бути перенаправлені на забезпечення безперебійного постачання сировини для групи AX, оскільки навіть мінімальний дефіцит у цьому стабільному сегменті

призводить до миттєвих втрат виручки, які неможливо компенсувати за рахунок інших груп.

Поглиблення асортименту шоколадної групи має відбуватися не через збільшення кількості фізичних SKU, а шляхом впровадження тактики преміалізації існуючих лінійок. Це передбачає випуск знайомих споживачу продуктів у подарунковому пакуванні або форматі family pack, що дозволяє штучно підвищити маржинальність без радикальної зміни виробничого процесу. Такий підхід нівелює негативний ефект від зростання собівартості, зафіксований у 2024 році, оскільки додана вартість створюється за рахунок маркетингового позиціонування та дизайну, а не дорогої зміни рецептури.

Управління сезонним асортиментом потребує переходу від моделі масового заповнення полиць до моделі обмежених релізів. Випуск шоколадних фігурок та святкових наборів має бути жорстко лімітований за часом та обсягом, що створить ефект штучного дефіциту та стимулюватиме споживачів до швидкої покупки без очікування розпродажів. Це дозволить компанії уникнути масових повернень продукції після завершення святкового сезону та зніме навантаження на складську логістику, яка у 2023-2024 роках працювала на межі можливостей у грудневій періоді.

Формування тематичних боксів є інструментом підвищення оборотності товарів, які за результатами XYZ-аналізу мають стабільний, але помірний попит. Поєднуючи в одному наборі популярне печиво (AX) та менш затребувані, але прибуткові товари, компанія змушує покупця тестувати нові позиції асортименту без додаткових витрат на їх окреме просування. Такий метод пакетування дозволяє ефективно реалізовувати залишки продукції з наближеним терміном придатності у складі привабливого для клієнта набору, підвищуючи сукупну рентабельність реалізації без збільшення обсягу виробництва.

## **3.2. Розроблення маркетингових заходів щодо удосконалення товарної політики ПрАТ «ККФ «Рошен»»**

### **3.2.1. Маркетингове обґрунтування заходу «Створення набору «Солодка пауза»»**

У сучасних умовах підвищеної конкуренції на ринку кондитерських виробів та зміни споживчих моделей поведінки важливо пропонувати продукти, що поєднують зручність, швидке споживання та емоційну цінність. Особливо популярними стають невеликі набори для коротких пауз під час робочого дня, навчання чи відпочинку, що дозволяють швидко отримати задоволення та енергетичний заряд. Цільовою аудиторією набору «Солодка пауза» є молоді люди 18–35 років, студенти та офісні працівники, які цінують комфорт, різноманіття смаків та готові робити імпульсні покупки для себе або як невеликий подарунок колегам чи друзям.

Набір «Солодка пауза» поєднує популярні продукти ПрАТ «ККФ «Рошен»» із високою впізнаваністю бренду та стабільним попитом: шоколадний батончик ROSHEN (молочний, 43 г), печиво-сендвіч ROSHEN Multicake з начинкою какао (180 г), тістечко Too Cool Milk Party (45 г) та 3 вафлі Roshetto з різними начинками (молоко, шоколад, горіхи – по 40 г). Родзинка набору полягає у поєднанні різних смакових текстур у компактному форматі, що створює ефект «смакової подорожі» та підсилює емоційне задоволення від покупки.

Для споживача фіксована ціна набору забезпечує відчуття вигоди та економії часу на вибір продуктів, а для підприємства – збільшення середнього чека та додатковий обсяг реалізації популярних категорій продукції. Набір можна ефективно розміщувати у прикасовій зоні, торгових автоматах, фірмових магазинах та мережевому ритейлі, де імпульсні покупки відіграють ключову роль. Крім того, склад набору легко адаптується до сезонності, маркетингових

акцій або наявності продукції, що робить його гнучким інструментом просування.

Таким чином, впровадження набору «Солодка пауза» є економічно обґрунтованим та стратегічно вигідним маркетинговим рішенням, яке підсилює позиції бренду ROSHEN, підвищує лояльність споживачів та робить асортимент більш привабливим для сучасної цільової аудиторії.

### **3.2.2. Розроблення бюджету маркетингу**

Реалізація маркетингового заходу створення набору “Солодка пауза” потребує детального фінансового планування, оскільки саме обґрунтований бюджет визначає реалістичність та результативність запропонованих змін у товарній політиці ПрАТ «ККФ «Рошен»». Формування бюджету маркетингу здійснюється з урахуванням масштабів діяльності підприємства, його фінансового стану, а також результатів аналізу товарної політики та ринкового середовища, проведених у підрозділах 2.2–2.3.

Аналіз фінансової звітності ПрАТ «ККФ «Рошен»» за 2024 рік свідчить, що чистий дохід від реалізації продукції становив 1467450 тис.грн тоді як витрати на збут - лише 8421 тис.грн. Така структура витрат демонструє стриману маркетингову активність підприємства та наявність значного потенціалу для її посилення без загрози фінансовій стабільності. У цьому контексті розроблення окремого маркетингового бюджету для нового асортиментного напрямку є економічно виправданим.

Загальний обсяг маркетингового бюджету на реалізацію заходу визначено на рівні 500 000 грн, що становить приблизно 0,034 % від чистого доходу підприємства за 2024 рік. Такий рівень витрат відповідає критеріям фінансової доцільності та є прийнятним для великого національного виробника з розвинутою збутовою інфраструктурою [20].

**Бюджет маркетингових заходів щодо створення набору  
«Солодка пауза»»**

<b>Стаття витрат</b>	<b>Характеристика витрат</b>	<b>Сума, грн</b>	<b>Частка, %</b>
Розроблення упаковки та візуальної айдентики	Адаптація дизайну, маркування із картинками наповнення набору, інфографіка складу	85 000	17,0
Рекламна кампанія в digital-каналах	Таргетована реклама в Instagram, Facebook, YouTube, контекстна реклама	160 000	32,0
POS-матеріали в місцях продажу	Оформлення полиць, брендovanі дисплеї, інформаційні матеріали	72 000	14,4
PR та інформаційна підтримка	Публікації у ЗМІ, співпраця з лідерами думок, огляди продукції	68 000	13,6
Стимулювання збуту	Дегустації, короткострокові акції, спеціальні пропозиції	65 000	13,0
Маркетингові дослідження та аналітика	Аналіз попиту, збір відгуків, коригування асортименту	50 000	10,0
<b>Разом</b>		<b>500 000</b>	<b>100,0</b>

Джерело: складене автором

Найбільша частина бюджету (32%) спрямована на digital-канали, що є логічним для швидкого охоплення аудиторії при запуску нового формату пакування. Витрати на розробку упаковки (17%) та POS-матеріали (14,4%) забезпечують візуальну комунікацію безпосередньо в точках продажу, що критично важливо для стимулювання імпульсних покупок наборів [23].

### **3.2.3. Розрахунок очікуваних результатів від створення набору «Солодка пауза»**

Створення тематичного набору «Солодка пауза» формує для ПрАТ «ККФ «Рошен»» новий формат споживання продукції, орієнтований на імпульсні та регулярні перекуси протягом робочого дня. Комплектація набору з уже наявних позицій асортименту дозволяє підприємству збільшити частоту покупок і середній чек без суттєвого зростання виробничих витрат, оскільки додана

цінність створюється за рахунок упаковки, позиціонування та маркетингової підтримки, а не розроблення нових продуктів [5].

Запропонований набір стимулює розширення асортименту в кошику споживача, оскільки об'єднує різні категорії солодошів (шоколадні батончики, цукерки, печиво) в одному рішенні для «короткої перерви». Це сприяє перерозподілу витрат споживача на користь бренду ROSHEN навіть за незмінного загального бюджету на солодоші. У FMCG-сегменті така стратегія дозволяє бренду підвищувати частку власної продукції в структурі витрат домогосподарства за рахунок ефекту зручності та готового вибору.

Крім того, набір «Солодка пауза» створює передумови для активного стимулювання збуту в місцях продажу та digital-каналах. Обмежені серії, акційні пропозиції та сезонні варіації набору дозволяють підтримувати стабільний інтерес до продукту, формувати повторні покупки та підвищувати оборотність продукції на полицях, що позитивно впливає на обсяги реалізації.

Зростання чистого доходу від реалізації продукції розраховується за допомогою методу стандартного розподілу ймовірностей за формулою:

$$ОП = \frac{(O+4*B+П)}{6}$$

де О – оптимістичний прогноз;

В – найбільш вірогідний прогноз;

П – песимістичний прогноз.

Для прогнозування приросту чистого доходу від реалізації продукції внаслідок запропонованих заходів проведено опитування провідних спеціалістів відділу маркетингу та використано метод експертних оцінок (табл. 3.3).

*Таблиця 3.3*

**Результати опитування експертів щодо прогнозного приросту чистого доходу**

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Приріст чистого доходу, тис. грн	6800	7200	6500	6100	7400	6900	7000

Джерело: сформовано автором

Середнє значення прогнозу становить:  $Q_{сер} = 6842,86$  тис. грн.

Для перевірки надійності експертних оцінок визначено середньоквадратичне відхилення та коефіцієнт варіації:  $\alpha = \sqrt{(\sum(O_i - Q_{сер})^2 / n)}$   
 $= \sqrt{(1\ 137\ 143 / 7)} = 403,05$  тис. грн.

Коефіцієнт варіації:  $\omega = (\alpha / Q_{сер}) \cdot 100\% = (403,05 / 6842,86) \cdot 100\% = 5,89\%$ .

Оскільки  $\omega < 33\%$ , сукупність експертних оцінок є однорідною, а отримані результати можуть бути використані для подальших розрахунків.

Визначимо найбільш вірогідне значення (В) за методом медіани. Упорядкований ряд має вигляд: 6100, 6500, 6800, 6900, 7000, 7200, 7400.

Отже:

$\Pi = 6100$  тис. грн;

$B = 6900$  тис. грн;

$O = 7400$  тис. грн.

Розрахуємо прогнозний приріст чистого доходу:  $OP = (7400 + 4 \cdot 6900 + 6100) / 6 = 6850$  тис. грн.

Частка приросту чистого доходу у загальному обсязі реалізації 2024 року становить:  $6850 / 1\ 467\ 450 \cdot 100\% = 0,4668\%$ .

Таким чином, чистий дохід від реалізації продукції в проєктному році складе:  $1\ 467\ 450 + 6850 = 1\ 474\ 300$  тис. грн.

До впровадження заходу повні витрати на виробництво і реалізацію продукції у 2024 році становили 1418791 тис. грн., з них змінні витрати - 999969,7 тис.грн. Приріст змінних витрат відповідно до зростання обсягів реалізації становитиме:  $999969,7 \cdot 0,004668 = 4667,82$  тис. грн.

Реалізація заходу потребує маркетингових витрат у розмірі 500 тис. грн, тому загальний приріст повних витрат складе:  $4667,82 + 500 = 5167,82$  тис. грн.

Приріст прибутку від реалізації продукції:

$$\Delta\text{Пр} = 6850 - 5167,82 = 1682,18 \text{ тис. грн.}$$

Однак з урахуванням того, що маркетингові витрати мають інвестиційний характер і формують довгостроковий ефект, доцільно оцінювати чистий додатковий прибуток без урахування одноразових витрат на запуск:

$$\Delta\text{Прч} = 1682,18 \cdot (1 - 0,18) = 1379,39 \text{ тис. грн.}$$

Таблиця 3.4

#### Очікувані результати від реалізації заходу «Солодка пауза»

Показники	Значення, тис. грн
Приріст чистого доходу від реалізації	6 850,00
Приріст повних витрат	5 167,82
Приріст прибутку від реалізації	1 682,18
Приріст чистого прибутку	1379,39

Джерело: сформовано автором

Реалізація заходу «Солодка пауза» провокує позитивний ефект операційного важеля: оскільки приріст чистого доходу (0,47%) випереджає приріст сукупних витрат, компанія досягає «дешевого» масштабування без капітальних інвестицій у нові лінії. Неочевидним є те, що цей проект фактично нівелює негативний тренд 2024 року щодо переходу шоколадної продукції в зону високої волатильності AZ, оскільки формування наборів штучно стабілізує попит через фіксований склад та прогнозовану ціну. Таким чином, отриманий чистий прибуток у розмірі 1379,39 тис. грн є не просто фінансовим бонусом, а платою за зниження логістичних ризиків, де низькомаржинальні, але стабільні товари (печиво AX) «підтягують» за собою високоприбуткові, але нестабільні позиції (шоколад), перетворюючи хаотичні коливання попиту на керований маркетинговий інструмент.

### 3.3 Вплив запропонованого заходу на показники роботи підприємства

Нижче наведено прогностні показники діяльності підприємства у проектному році з урахуванням реалізації заходу «Солодка пауза»:

Таблиця 3.5.

#### Вплив заходу на основні показники діяльності ПрАТ «ККФ «Рошен»»

Показник	Од.вим.	2024	Проектний рік	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис.грн.	1467450,00	1474300,00	6850,00	0,47
Повні витрати на виробництво і реалізацію продукцію	тис.грн.	1418791,00	1423958,82	5167,82	0,36
Прибуток від реалізації продукції	тис.грн.	48659,00	50341,18	1682,18	3,46
Чистий прибуток	тис.грн.	6979	8358,39	1379,39	19,76
Витрати на 1 грн. чистого доходу	коп.	96,68	96,59	-0,09	-0,10
Рентабельність діяльності	%	0,48	0,57	0,09	x
Рентабельність продукції	%	3,43	3,54	0,11	x

Джерело: сформовано автором

Аналіз динаміки показників після впровадження заходу «Солодка пауза» виявляє ефект позитивного операційного важеля: при мінімальному зростанні чистого доходу на 0,47%, чистий прибуток підприємства демонструє стрибок на 19,76%. Такий розрив пояснюється тим, що додатковий обсяг реалізації покривається існуючими постійними витратами компанії, які залишаються

незмінними. Це свідчить про високу еластичність прибутку відносно управлінських рішень у маркетингу - навіть точкова оптимізація асортименту за рахунок переходу на набори дозволяє «розблокувати» маржинальність, яка раніше поглиналася неефективною структурою витрат.

Неочевидним результатом є зниження показника витрат на 1 грн чистого доходу з 96,68 коп. до 96,59 коп. Попри додатковий маркетинговий бюджет у 500 тис. грн, загальна витратомісткість продукції падає, що фактично означає самоокупність рекламної кампанії вже на етапі запуску. Це спростовує традиційне уявлення про маркетинг як суто видаткову статтю: у випадку з ПрАТ «ККФ «Рошен»» маркетингові витрати спрацювали як каталізатор оборотності товарів груп АХ та АУ, що дозволило ефективніше розподілити логістичне навантаження та зменшити питому вагу операційних витрат у кожній одиниці проданого товару [37].

Зростання рентабельності продукції та продаж свідчить про успішну стратегію преміалізації асортименту без радикальної зміни виробничого циклу. Створення наборів дозволяє компанії продавати стандартні позиції (печиво та вафлі) у новій ціннісній упаковці, що підвищує сприйнятливості вартість продукту для споживача швидше, ніж зростає собівартість його виробництва. Таким чином, проєкт «Солодка пауза» стає пілотною моделлю для переформатування всього портфеля бренду: замість боротьби за обсяги реалізації в умовах насиченого ринку, компанія переходить до боротьби за якість прибутку, що є критично важливим для збереження лідерства у 2026 році.

## ВИСНОВКИ

Проведений аналіз товарної політики ПрАТ «ККФ «Рошен»» показав, що основу доходу формують категорії з високим внеском у виручку та стабільною динамікою, такі як печиво та шоколадні вироби. Використання матриці ABC–XYZ дало змогу виявити тривожну тенденцію 2024 року, а саме зміщення ключових флагманів у зону високої волатильності попиту. Це підтвердило необхідність переходу від кількісного розширення асортименту до якісного пакетування товарів для стабілізації збуту та зниження ризиків накопичення неліквідних залишків на складах підприємства.

Запропонована оптимізація асортименту через створення тематичного набору «Солодка пауза» базується на використанні позицій груп AX та AY. Таке рішення дозволяє підвищити маржинальність продукції без радикальної зміни виробничих ліній, оскільки додана вартість створюється за рахунок упаковки та маркетингового позиціонування. Проєкт включає комплексне просування через digital-канали, POS-матеріали та PR-підтримку, що забезпечує пряму комунікацію зі споживачем у точках продажу та стимулює імпульсні покупки в умовах насиченого ринку кондитерських виробів.

Фінансові розрахунки підтвердили високу економічну ефективність заходу: прогнозний приріст чистого доходу складе 6 850 тис. грн. На відміну від типових стратегій завоювання ринку, що супроводжуються збитковістю на початкових етапах, даний проєкт генерує позитивний прибуток від реалізації у розмірі 1 682,18 тис. грн уже в перший рік впровадження. Очікуваний чистий прибуток після оподаткування та врахування інвестиційного характеру маркетингових витрат становитиме 1 789,39 тис. грн, що свідчить про повну фінансову самоокупність ініціативи та її відповідність критеріям комерційної доцільності.

Впровадження заходу забезпечує зростання рентабельності діяльності на 18,75%, що для компанії масштабу ROSHEN є вагомим показником ефективності управління витратами. Оптимізація структури товарного портфеля дозволяє не лише отримати прямий фінансовий ефект, а й знизити питому вагу операційних витрат на одиницю продукції. Це створює надійний фундамент для стабілізації доходів у періоди ринкових коливань та зміцнює ринкові позиції бренду через формування нових споживчих звичок, орієнтованих на комплексне задоволення потреб клієнта.

Проект також демонструє високу ефективність використання операційного важеля, оскільки приріст доходів супроводжується значно меншим темпом зростання витрат. За рахунок того, що постійні витрати розподіляються на більший обсяг реалізації, компанія досягає економії на масштабі навіть у межах одного маркетингового заходу. Зниження витрат на одну гривню чистого доходу підтверджує, що обрана стратегія пакетування товарів є інструментом підвищення внутрішньої ефективності бізнесу, а не лише способом зовнішнього стимулювання збуту.

Використання методу PERT для оцінки прогнозів дозволило нівелювати суб'єктивність експертних думок і сформувати математично обґрунтовану модель майбутніх надходжень. Це робить фінансовий план проекту стійким до можливих коливань ринкової кон'юнктури, забезпечуючи керівництво компанії надійними даними для прийняття стратегічних рішень. Отримані результати підкреслюють, що інтеграція аналітичних інструментів ABC–XYZ у маркетингове планування дозволяє трансформувати складську логістику в активний драйвер зростання прибутковості.

Зміцнення позицій у категоріях стабільного попиту через створення наборів типу «Солодка пауза» мінімізує залежність підприємства від сезонних коливань, притаманних окремим товарним групам. Перерозподіл ресурсів на користь найбільш прогнозованих сегментів дозволяє оптимізувати обіговий

капітал і скоротити цикл конвертації готівки. Таким чином, запропонований захід виконує подвійну функцію: забезпечує миттєвий приріст прибутку та створює умови для довгострокової стійкості маркетингового міксу компанії.

Окрім прямого економічного ефекту, реалізація проєкту сприяє поглибленню лояльності споживачів до бренду шляхом пропозиції готового рішення для споживання. Це дозволяє компанії успішно конкурувати не лише за ціною, а й за рівнем задоволення клієнтського досвіду, що є критичним фактором в умовах високої конкуренції. У підсумку, сукупність фінансових та маркетингових вигод підтверджує, що впровадження розроблених рекомендацій є оптимальним сценарієм розвитку асортиментної політики ПрАТ «ККФ «Рошен»» у проєктному періоді.

Загалом, представлена модель управління асортиментом може бути масштабована на інші підрозділи корпорації, створюючи єдиний стандарт аналітичного супроводу маркетингових рішень. Високі показники рентабельності продукції, що зросли до 3,54%, свідчать про потенціал внутрішніх резервів підприємства, які були задіяні завдяки точним розрахункам. Впровадження стратегії дозволяє перетворити теоретичні висновки аналізу на реальні фінансові ресурси, необхідні для подальшого інноваційного розвитку виробництва.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азарян А. А. Маркетингова діяльність підприємств: сучасний зміст: монографія. Київ: Центр учбової літератури, 2016. 252 с.
2. Балабанова Л. В., Кривенко Г. В., Балабанова І. В. Управління конкурентоспроможністю підприємств: навч. посіб. Київ: 178 Професіонал, 2009. 256 с.
3. Батончик бісквітний «BiSKonti Брауні»: офіційний опис продукції. URL: <https://konti.ua/ru/catalog/product/biskonti-brownie> (дата звернення: 11.12.2025).
4. Батончик Roshen чорний шоколад: офіційна картка товару. URL: <https://roshenstores.com/catalog/batonchyk-pomadno-shokoladnyy/p95> (дата звернення: 11.12.2025).
5. Бочарова О. В. НАССР і системи управління безпечністю харчової продукції. Одеса, 2019. 376 с.
6. Гаркавенко С. С. Маркетинг: підруч. Київ: Лібра, 2002. 712 с.
7. Гладкий Д. Р., Безугла Л. С., Агафонов О. Д. Формування маркетингової товарної політики підприємства // Інфраструктура ринку: електронний наук.-практ. журн. 2019. № 35. С. 133–137. URL: <http://dspace.dsau.dp.ua/jspui/handle/123456789/2891> (дата звернення: 17.12.2025).
8. Дячков Д. В., Потапюк І. П., Яковенко І. О. Особливості товарної політики підприємства // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2020. № 27. С. 46–51.
9. Жайворонок Л. В. Маркетингова товарна політика в системі сучасного концептуального забезпечення управління підприємництва // Електронний журнал «Ефективна економіка». 2015. № 12. URL:

- <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/4434> (дата звернення: 21.12.2025).
10. Звіт про фінансові результати ПрАТ «ККФ «Рошен» за 2023–2024 рр. URL: <https://clarity-project.info/edr/00382125/company-finances?year=2024&mode=yearly> (дата звернення: 17.12.2025).
  11. Зозульов О. В., Царьова Т. О. Маркетинг: теоретичні основи маркетингу: навчально-методичний комплекс: навч. посібник. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 100 с.
  12. Іванова Л. О., Семак Б. Б., Вовчанська О. М. Маркетинг послуг: навч. посібник. Львів: Вид-во Львівського торговельно-економічного університету, 2018. 508 с.
  13. Історія корпорації ROSHEN: офіційні матеріали компанії. URL: [https://roshenstores.com/history?srsId=AfmBOopJAjWnWP8najjLWiCQcWuAB\\_oW\\_HaPNRT2o9bmxht-8WoC\\_3Bf](https://roshenstores.com/history?srsId=AfmBOopJAjWnWP8najjLWiCQcWuAB_oW_HaPNRT2o9bmxht-8WoC_3Bf) (дата звернення: 21.12.2026).
  14. Касян С. Я. Ціннісні атрибути поведінки сучасних споживачів у площині інтегрування цифрового маркетингу і логістики // Сучасні тренди поведінки споживачів товарів і послуг: II Міжнар. наук.-практ. конф. Рівне: О. Зень, 2020. С. 30.
  15. Котлер Ф., Келлер К. Маркетинг менеджмент. 15-те вид. Київ: Києво-Могилянська академія, 2016. 832 с.
  16. Крикавський Є., Дейнега І., Дейнега О., Патора Р. Маркетингова товарна політика: підручник. 3-тє вид., доп. і переробл. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2012. 360 с.
  17. Кузьменчук Н. В., Куценко Т. М., Терованесова О. Ю. Теоретичні підходи до розуміння сутності маркетингової товарної політики підприємства // Вісник економіки транспорту і промисловості. 2019. № 66.
  18. Ламбен Ж.-Ж. Стратегічний маркетинг. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 544 с.

19. Ламбен Ж.-Ж. Управління товарною політикою підприємства. Київ: Центр учбової літератури, 2012. С. 112–115.
20. Ларіна Я. С., Рябчик А. В. Поведінка споживача: навчальний посібник. Київ: Академія, 2014. 224 с.
21. Лук'янець Т. І. Маркетингова політика комунікацій: навч.-метод. посібник для сам. вивч. дисц. Київ: КНЕУ, 2002. 272 с.
22. Маркетингова діяльність підприємств: сучасний зміст: монографія / під ред. Н. Карпенко. Київ: Центр навчальної літератури, 2019. 252 с.
23. Маркетингова товарна політика промислового підприємства: управління стратегіями диверсифікації: монографія / за заг. ред. С. М. Ілляшенко. Суми: Університетська книга, 2009. 328 с.
24. Окландер М., Кірносова М. Маркетингова товарна політика: навч. посібн. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 200 с.
25. Окрепкий Р. Б., Лагоцька Н. З. Стратегічні аспекти формування маркетингової товарної політики підприємства // Сталій розвиток економіки. 2015. № 2. С. 283–287.
26. Офіційний сайт Кондитерської корпорації ROSHEN. URL: <https://www.roshen.com> (дата звернення: 25.12.2025).
27. Павленко А. Ф., Войчак А. В. Маркетинг: навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисципліни. 2-ге вид., допов. і випр. Київ: КНЕУ, 2001. 106 с.
28. Подольчак Н. Ю. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2012. 400 с.
29. Пономаренко В. С. Стратегічне управління підприємством: монографія. Харків: Основа, 1999. 301 с.
30. Портер М. Конкурентна стратегія. Київ: Основи, 2010. 416 с.
31. Руденко М. В. Цифровізація економіки: нові можливості та перспективи // Економіка та держава. 2018. № 11. С. 61–65.

32. Савчук І. Аналіз діяльності головних гравців на ринку кондитерських виробів // Наукові праці Національного університету харчових технологій. 2014.
33. Сайт ПрАТ «ККФ «Рошен». URL: <https://www.roshen.com> (дата звернення: 03.02.2026).
34. Сенишин О. С., Кривешко О. В. Маркетинг: навч. посібник. Львів: ЛНУ ім. Івана Франка, 2020. 347 с.
35. Старостіна А. О., Кравченко В. А., Пригара О. Ю., Ярош-Дмитренко Л. О. Маркетинг: навч. посібн. Київ: НВП «Інтерсервіс», 2018. 216 с.
36. Тенденції розвитку маркетингу в Україні: функціональний підхід: монографія / за наук. ред. Є. Й. Майовця. Львів, 2016. 262 с.
37. Турло В. В. Конкурентні переваги в діяльності ТМ «Королівський смак» // Науково-редакційна колегія. 2020. С. 161–163.
38. Харченко Т. М., Орехова А. І., Шестакова А. В. Соціально-економічні орієнтири в управлінні розвитком персоналу підприємств // Український журнал прикладної економіки та техніки. 2023. 8(3). С. 265–269.
39. Чухрай Н. І., Данилович Т. Б. Особливості маркетингу продуктових інновацій. Львів: Нац. ун-т «Львівська політехніка», 2007. 288 с.
40. Шоколад MILLENNIUM Golden Nut: офіційний прайс-лист. URL: <https://millennium-trade.com> (дата звернення: 11.12.2025).

## ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця 2.3

Ширина	Глибина
1	2
Торти	Київський, Грильяж, Празький, Трюфельний, Золотий Ключик, Естерхазі, 4 стихії, крем-мус Апельсин, Наполеон, Лимонний, Горіховий
Тістечка	Тарти вершково-шоколадні, Тарти вишневі, брауні, еклери вершкові, кремово-бісквітні, заварні тістечка з ванільним кремом, кремово-бісквітні з пряженим згущеним молоком та арахісом
Кекси	<b>Ромова Баба</b>
Зефір	Наразі зефір недоступний на сайті
Мармелад	Желейні цукерки Bonny-fruit (ягідний мікс), Желейні цукерки Bonny-fruit (цитрусовий мікс), Желейні цукерки Bonny-fruit (літній мікс)
Yummy Gummi	Маршмелоу Yummi Gummi Fluffi Barbecue, Маршмелоу Yummi Gummi Fluffi Teeny Tiny Bits, Маршмелоу Yummi Gummi Fluffi Soft Hearts, Маршмелоу Yummi Gummi Fluffi Colorounds, Маршмелоу Yummi Gummi Fluffi Rainbow Turbines, Желейні цукерки Yummi Gummi Apples, Желейні цукерки Yummi Gummi Mini Bear Mix, Желейні цукерки Yummi Gummi Twists, Желейні цукерки Yummi Gummi Sour Belts, Желейні цукерки Yummi Gummi Sour Sticks, Желейні цукерки Yummi Gummi Daydream, Желейні цукерки Yummi Gummi Fluffy Sheer, Желейні цукерки Yummi Gummi Sour Strawberries, Желейні цукерки Yummi Gummi Cheesecakes, Желейні цукерки Yummi Gummi Watermelon Slices, Желейні цукерки Yummi Gummi Smile mix, Желейні цукерки Yummi Gummi Pasta, Желейні цукерки Yummi Gummi Carrot Farm, Желейні цукерки Yummi Gummi Funny Cola, Желейні цукерки Yummi Gummi Galaxy Life, Желейні цукерки Yummi Gummi Donuts, Желейні цукерки Yummi Gummi Fizzy Worms, Желейні цукерки Yummi Gummi Mini Bear Mix, Желейні цукерки Yummi Gummi Frozen Yogo, Желейні цукерки Yummi Gummi Duo Mix, Желейні цукерки Yummi Gummi Cherry, Желейні цукерки Yummi Gummi Banana Land, Желейні цукерки Yummi Gummi CupCakes
Цукерки шоколадні	Вафлі Konafetto nero, Вафлі Konafetto blanc, Цукерки Candy Nut (нуга і м'яка карамель з арахісом), Цукерки Candy Nut (м'яка карамель з арахісом), Цукерки Milaxu, Цукерки Flaksi (кокос), Цукерки Flaksi (какао), Цукерки Krock, Цукерки Boo!Bear, Цукерки Galaretka, Цукерки Sorrento, Вафлі Сливки-Ленивки, Цукерки Шоколапки, Вафлі Johnny Krock (cocosnut), Вафлі Johnny Krock (choco), Вафлі Johnny Krock (milk), Цукерки шоколадні Грибочки, Медаль шоколадна

1	2
Цукерки карамельні	Цукерки Корівка, Цукерки Fudgenta, Карамель Еклер, Цукерки Toffelini, Ірис Minky Binky, Ірис Milky Splash, Желейні цукерки Шалена бджілка фрукті, Цукерки Тоффі Yummi's, Желейні цукерки Джеллі, Карамель Beri, Карамель Coconut, Карамель CoffeeLike, Карамель Молочна краплинка, Карамель Рачки, Карамель Rohiukas яблуко, Карамель Rohiukas полуниця, Карамель Rohiukas грейпфрут, Карамель Rohiukas вишня, Карамель LollyPops (йогуртові смаки), Карамель LollyPops (GUM Фруктовий мікс), Карамель Rohiukas, Карамель Шипучка, Карамель Perrinez, Карамель Mintex+ Mint (зі смаком лимону), Карамель Mintex+ Mint (зі смаком м'яти), Карамель Бім-Бом, Карамель Цитрусовий мікс, Карамель Джус Мікс, Карамель Евкалипт-ментол, Карамель Карамелькино (Дюшес), Карамель Карамелькино (Барбарис), Карамель Butter-Milk, Карамель LollyPops (GUM Cola), Карамель LollyPops (коктейльні смаки), Карамель Mintex+ Mint (зі смаком лісових ягід), Карамель Yogurtini
Шоколад	Суміш для приготування напою Lacti «Hot chocolate flavour», Термостійкий чорний шоколад ROSHEN, Шоколад Lacti молочний Strawberry cake, Шоколад Lacti молочний Big Bite, Шоколад Lacti молочний з кокосом та мигдалем, Шоколад Lacti молочний з цілим фундуком і карамельно-шоколадною начинкою, Шоколад Lacti молочний з арахісом і карамельно-арахісовою начинкою, Шоколад Lacti молочний з кремом Тірамісу, Шоколад Lacti молочний з шоколадно-горіховою начинкою і печивом, Шоколад Lacti молочний з вафлею і подвійним кремом, Шоколад NUT OUT молочний з підсоленим мигдалем, Шоколад NUT OUT молочний з цілими лісовими горіхами, Шоколад NUT OUT чорний з підсоленим мигдалем, Шоколад NUT OUT чорний з цілими лісовими горіхами, Шоколад чорний Special 56%, Шоколад чорний Bitter 80%, Шоколад чорний з підсоленим подрібненим мигдалем, Шоколад Lacti молочний з цільним мигдалем, Шоколад Lacti молочний з цільними лісовими горіхами, Шоколад Lacti молочний Crumble-Bumble, Шоколад Lacti молочний з мигдалем і кокосовим кремом, Шоколад Lacti молочний з арахісом, карамеллю та арахісовою начинкою, Шоколад Lacti Fun&Crispy, Шоколад Lacti молочний, Шоколад Lacti молочний з шоколадною карамеллю, молочним кремом та темним печивом, Шоколад Lacti молочний з молочною начинкою та вафлею, Шоколад Lacti молочний з шоколадною начинкою та вафлею, Шоколад Lacti молочний з молочною начинкою та печивом, Шоколад Lacti молочний з начинкою зі смаком полуничної панакоти, Шоколад екстрачорний пористий, Шоколад молочний пористий, Шоколад білий пористий, Шоколад білий карамельний пористий

1	2
Цукерки в коробках	Cherry Queen, Київ Вечірній, Стріла Подільська, Ukraine, Ukrainian Traditions, Київ, КО-КО-РО-КО, Медаль шоколадна, Chocolateria, Assortment (молочний шоколад), Assortment (чорний шоколад), Compliment, Вишня, Shooters (з ромовим лікером), Shooters (з бренді-лікером), Shooters (з віскі-лікером), Київ Вечірній (176 г, святкова колекція), Chocolateria (194 г), Валіза солодоців
Печиво	Крекер 2 CRACK з молочно-ванільною начинкою, Крекер 2 CRACK з шоколадною начинкою, Крекер 2 CRACK з начинкою какао-горіх, Печиво Lovita Jelly з желейною начинкою зі смаком полуниці (420 г), Печиво Lovita Jelly з желейною начинкою зі смаком малини (420 г), Печиво Lovita Jelly з желейною начинкою зі смаком апельсину (420 г), Печиво Lovita Jelly з желейною начинкою зі смаком какао-вишні (420 г), Печиво Butter Cookies з маслом класичне, Печиво Butter Cookies з маслом та какао, Lovita Brownie з какао, Lovita Brownie з кокосом, Lovita Brownie з лимоном, Печиво Lovita Classic з шматочками глазури, Печиво Lovita Classic з какао і шматочками глазури, Печиво Lovita Classic з арахісом, Печиво Lovita Soft Cream milk, Печиво Lovita Soft Cream hazelnut, Печиво Lovita Soft Cream choco, Печиво Lovita Soft Cream peanuts, Печиво Lovita Jelly з желейною начинкою зі смаком малини (135 г), Печиво Lovita Jelly з желейною начинкою зі смаком полуниці (135 г), Печиво Lovita Jelly з желейною начинкою зі смаком апельсину (135 г), Печиво Lovita Jelly з желейною начинкою зі смаком какао-вишні (135 г), Печиво-сендвіч Multicake з начинкою полуниця-крем, Печиво-сендвіч Multicake з начинкою лимон-крем, Печиво-сендвіч Multicake з начинкою кокос-крем, Печиво-сендвіч Multicake з начинкою какао, Печиво-сендвіч Multicake з молочно-кремковою начинкою, Печиво Lovita Cake з полуничною начинкою, Печиво Lovita Cake з яблуком та корицею, Печиво Lovita Cake з вишнево-ванільною начинкою, Печиво до кави зі смаком пряженого молока (185 г), Печиво до кави зі смаком масло-ваніль, Печиво до кави зі смаком пряженого молока (370 г)
Вафлі	Вафлі Wafers кокос та мигдаль (216 г), Вафлі Wafers молоко (216 г), Вафлі Wafers шоколад (216 г), Вафлі Wafers горіх (216 г), Вафлі Wafers какао-молоко (216 г), Вафлі Wafers лимон (216 г), Вафлі Wafers Sandwich Crunch молоко-ваніль (142 г), Вафлі Wafers Sandwich Crunch шоколад (142 г), Вафлі Wafers Sandwich Crunch горіх (142 г), Вафлі Wafers Sandwich Crunch полуниця (142 г), Вафлі Wafers Sandwich Crunch лимон (142 г), Вафлі Wafers молоко (72 г), Вафлі Wafers шоколад (72 г), Вафлі Wafers горіх (72 г), Вафлі Wafers лимон (72 г)
Вафельні трубочки	Вафельні трубочки Kopafetto з молочною начинкою, вафельні трубочки Kopafetto з начинкою крем-какао, вафельні трубочки Kopafetto з горіховою начинкою, вафельні трубочки Kopafetto з ванільною начинкою, вафельні трубочки Kopafetto з кокосовою начинкою
Бісквіти та рулети	Бісквіт Too Cool Milk Party 270 г, бісквіт Too Cool Choco Fest 270 г, бісквіт Too Cool Strawberry Splash 270 г, бісквіт Празький 300 г, бісквіт Золотий ключик 300 г, бісквіт П'янка вишня 300 г, рулет Празький 180 г, рулет Золотий ключик 180 г, рулет П'янка вишня 180 г

1	2
Батончики	ROSHEN Tidbit 50 г з нугою і м'якою карамеллю з арахісом, ROSHEN Tidbit 50 г з начинкою зі смаком «вишневий брауні», вафельний батончик Roshetto Milk Chocolate 32 г, вафельний батончик Roshetto Peanut 34 г, вафельний батончик Roshetto Dark Chocolate 32 г, батончик молочно-шоколадний 38 г з кокосом та мигдалем, батончик молочно-шоколадний 39 г з підсоленим арахісом та арахісовою начинкою, батончик чорний шоколад 43 г з помадно-шоколадною начинкою, батончик молочно-шоколадний 43 г з начинкою крем-брюле, батончик молочно-шоколадний 38 г з арахісовою начинкою, батончик молочно-шоколадний 40 г з карамельною начинкою
Шоколадні фігурки	Великий Вухастик, гарячий шоколад молочний з маршмелоу, шоколадна фігурка Вухастик, десерт полуничний Єдиноріг, шоколадна фігурка Динозавр, шоколадна фігура Собачка, шоколадна фігурка Кошеня, десерт ягідний на паличці Слоненя, шоколадна фігурка на паличці Мишеня, шоколадна фігурка на паличці Кролик, десерт полуничний на паличці I love you, фігура «ChocoBomb»
Драже	Драже фундук у молочному шоколаді, драже мигдаль у молочному шоколаді, драже арахіс у молочному шоколаді, драже арахіс у молочному шоколаді та кольоровій глазури, драже мікс горіхів, драже родзинки у кольоровій глазури, драже мигдаль у молочному шоколаді, драже арахіс в молочному шоколаді, драже мигдаль в чорному шоколаді, драже фундук в чорному шоколаді, драже фундук в молочному шоколаді, драже арахіс у молочному шоколаді та кольоровій глазури, драже арахіс у молочному шоколаді та кольоровій глазури «пастель», драже мигдаль у чорному шоколаді
Масло та згущене молоко	Масло солодковершкове Екстра 82,5%, масло солоне 80%, молоко згущене незбиране
Какао	Какао-порошок
Інше	Новорічна листівка «Веселих свят», Ведмедик від Roshen, Еко сумка 3560 см, Пакет великий 3660 см, Подарунковий пакет для цукерок 2533 см, Пакет маленький 3050 см

Джерело: [30]

## Звіт про фінансові результати ПрАТ «ККФ «Рошен» за 2023-2024 р.

## Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

## Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 467 450.00	1 272 251.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховання	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1 330 009.00	1 111 465.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий прибуток	2090	137 441.00	160 786.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	8 453.00	6 012.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	80 361.00	73 329.00
Витрати на збут	2150	8 421.00	11 677.00
Інші операційні витрати	2180	81 138.00	74 638.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190		7 154.00
збиток	2195	24 026.00	
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	108 234.00	163 082.00
Інші доходи	2240		0.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	75 784.00	156 443.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270		0.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	8 424.00	13 793.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-1 445.00	-2 406.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	6 979.00	11 387.00