

**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
(підпис) (ім'я та прізвище)

_____ Ольга ПСТУХОВА
(підпис) (ім'я та прізвище)

«_____» _____ 2023 р.

«_____» _____ 2023 р

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА**

зі спеціальності 075 «Маркетинг»
освітньо-професійної програми «Маркетинг»
на тему: «Обґрунтування маркетингових рішень щодо удосконалення
товарного асортименту підприємства»

Виконала: здобувачка 4 курсу, групи 4

Мельник Анна Володимирівна
(прізвище, ім'я та по батькові повністю)

_____ (підпис)

Керівник Крайнюченко Ольга Феодосіївна
(прізвище, ім'я та по батькові повністю)

_____ (підпис)

Рецензент _____
(ім'я та прізвище)

_____ (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 – 2023 р.

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
“ ____ ” _____ 2023 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Мельник Анни Володимирівни

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

1. Тема роботи: Обґрунтування маркетингових рішень щодо удосконалення товарного асортименту підприємства

керівник роботи Крайнюченко Ольга Феодосіївна., к.е.н., доц. кафедри маркетингу
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від 05.12.2022 р. № 865-КС

2. Строк подання здобувачем роботи 01.06.2023 року.

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

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Розділ 1. Теоретичні підходи до обґрунтування маркетингових рішень щодо удосконалення товарного асортименту підприємства. Розділ 2. Дослідження товарного асортименту ПрАТ «Оболонь» та обґрунтування маркетингових рішень щодо його удосконалення. Розділ 3. Розроблення рекомендацій та пропозицій щодо підвищення ступеню збалансованості товарного асортименту ПрАТ «Оболонь» та обґрунтування маркетингових рішень щодо його поліпшення. Список використаних джерел. Додатки.

5. Перелік графічного матеріалу Основні показники діяльності, Динаміка виробництва продукції у розрізі асортиментних позицій, Модифіковані матриці БКГ для ПрАТ «Оболонь» за 2019-2021 рр., Структура збалансованості товарного асортименту в 2019-2021 рр., Графічне порівняння структури товарного асортименту за матрицею БКГ, Напрями і заходи щодо поліпшення товарного асортименту, Очікувані результати від впровадження лінійки нової продукції, Вплив маркетингового заходу на основні показники діяльності ПрАТ «Оболонь».

6. Дата видачі завдання 06.12.2022 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання плану роботи, опрацювання літературних джерел.	06.12.2022 - 31.12.2023	Виконано
2.	Обґрунтування актуальності теми, написання вступу	16.01.2023 - 31.01.2023	Виконано
3.	Робота над розділом 1: «Теоретичні підходи до обґрунтування маркетингових рішень щодо удосконалення товарного асортименту підприємства»	01.02.2023 - 31.03.2023	Виконано
4.	Робота над розділом 2: «Дослідження товарного асортименту ПрАТ «Оболонь» та обґрунтування маркетингових рішень щодо його удосконалення»	03.04.2023 - 28.04.2023	Виконано
5.	Робота над розділом 3: «Розроблення рекомендацій та пропозицій щодо підвищення ступеню збалансованості товарного асортименту ПрАТ «Оболонь» та обґрунтування маркетингових рішень щодо його поліпшення»	01.05.2023 - 19.05.2023	Виконано
6.	Написання висновків. Оформлення списку використаних джерел	22.05.2023- 26.05.2023	Виконано
7.	Оформлення роботи	29.05.2023- 31.05.2023	Виконано

Здобувачка

_____ (підпис)

Анна МЕЛЬНИК

(ім'я та прізвище)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Ольга КРАЙНЮЧЕНКО

(ім'я та прізвище)

АНОТАЦІЯ

Мельник А.В. Обґрунтування маркетингових рішень щодо удосконалення товарного асортименту підприємства.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра за спеціальністю 075 «Маркетинг». – Національний університет харчових технологій, Київ, 2023.

У першому розділі досліджено теоретичні підходи до обґрунтування маркетингових рішень щодо удосконалення товарного асортименту підприємства. При дослідженні зазначеного питання було розглянуто сутність поняття «товарний асортимент», маркетингові рішення щодо товарного асортименту, їх обґрунтування та реалізація, а також методичні основи аналізу товарного асортименту та прийняття маркетингових рішень щодо його удосконалення.

У другому розділі проведено дослідження товарного асортименту ПрАТ «Оболонь», зробивши аналіз його складу та структури, обґрунтовано маркетингові рішення щодо удосконалення товарного асортименту, спираючись на модифіковану матрицю БКГ.

У розділі три розроблено рекомендації та пропозиції щодо підвищення ступеню збалансованості товарного асортименту ПрАТ «Оболонь», та продемонстровано очікуваний вплив після їх впровадження.

Ключові слова: товарний асортимент, маркетинг, конкурентоспроможність підприємства, споживчий попит, модифікована матриця БКГ, збалансованість.

Список публікацій:

1. Мельник. А. Обґрунтування маркетингових рішень щодо удосконалення асортиментного портфеля за результатами матриці БКГ. Наукові здобутки молоді – вирішенню проблем харчування людства у XXI столітті: матеріали 89-ї Міжнародної наукової конференції молодих учених, аспірантів і студентів. Квітень 2023 р. Київ: НУХТ, 2023 р. С. 144.

ЗМІСТ

	Стор.
Вступ.....	7
Розділ 1. Теоретичні підходи до обґрунтування маркетингових рішень щодо удосконалення товарного асортименту підприємства.....	10
1.1. Сутність поняття «товарний асортимент».....	10
1.2. Маркетингові рішення щодо товарного асортименту, їх обґрунтування та реалізація.....	18
1.3. Методичні основи аналізу товарного асортименту та прийняття маркетингових рішень щодо його удосконалення.....	19
Розділ 2. Дослідження товарного асортименту ПрАТ «Оболонь» та обґрунтування маркетингових рішень щодо його удосконалення	22
2.1. Маркетингова характеристика ПрАТ «Оболонь».....	22
2.2. Характеристика товарного асортименту ПрАТ «Оболонь».....	27
2.3. Аналіз складу та структури товарного асортименту ПрАТ «Оболонь» за допомогою модифікованої матриці БКГ	28
2.4. Обґрунтування рішень щодо удосконалення товарного асортименту за результатами його аналізу методом модифікованої матриці БКГ.....	37
Розділ 3. Розроблення рекомендацій та пропозицій щодо підвищення ступеню збалансованості товарного асортименту ПрАТ «Оболонь» та обґрунтування маркетингових рішень щодо його поліпшення.....	45
3.1. Основні напрями поліпшення товарного асортименту ПрАТ «Оболонь» на основі прийнятих маркетингових рішень щодо його удосконалення.....	45
3.2. Визначення економічної результативності впровадження лінійки безалкогольних версій популярних алкогольних коктейлів.....	48

3.2.1. Маркетингове обґрунтування впровадження лінійки безалкогольних версій популярних алкогольних коктейлів.....	48
3.2.2. Розрахунок поточних витрат (калькулювання собівартості нових напоїв).....	53
3.2.3. Розрахунок очікуваних результатів від впровадження лінійки безалкогольних версій популярних алкогольних коктейлів	57
3.3. Вплив запропонованого заходу на показники роботи ПрАТ «Оболонь».....	59
Висновки.....	61
Список використаних джерел.....	64
Додатки.....	68

ВСТУП

Актуальність теми. Питання формування оптимального асортименту підприємства в умовах ринку набуває все більшої актуальності. Оскільки збалансований товарний асортимент продукції приносить максимальні прибутки, що є кінцевою метою діяльності будь-якого підприємства.

Нинішні умови ринку характеризуються мінливим попитом споживачів і збільшенням конкуренції та, відповідно, загостренням конкурентного суперництва, тому виробники продукції повинні постійно оновлювати асортимент, активізувати зусилля щодо розробки та реалізації товарної політики. При цьому кожен товар проходить свій життєвий цикл, що вимагає від виробників здійснювати активний пошук максимально прибуткового поєднання структури продукції, розподілу доходів відповідно до прибутковості кожної стратегічної бізнес-одиниці. Окрім цього, необхідно оперативно вирішувати питання в сфері формування найбільш оптимального та збалансованого товарного асортименту продукції.

Асортиментна політика, яка добре продумана і детально розроблена для будь-якого підприємства, є фундаментальним елементом забезпечення стабільності, рентабельності, унікальності та конкурентоспроможності, що у кінцевому підсумку визначає успіх підприємства на ринку. Фактично вона є найважливішим інструментом, який підприємства використовують для здійснення своєї діяльності на ринку.

Теоретичні та практичні аспекти формування збалансованого асортименту підприємства внесли як зарубіжні, так і вітчизняні вчені та економісти: Балабанова Л.В., Войчак А.В., Гаркавенко С.С., Герасмчук В.Г., Демінг В., Ейкер Д., Ком'яков О.О., Котлер Ф., Кредисов А.І., Старостіна А.О., Стрикленд А., Онищенко В.П., Портер М. та інші.

Метою дипломної роботи є розроблення пропозицій щодо підвищення ступеню збалансованості товарного асортименту підприємства за рахунок

використання модифікованої матриці БКГ та обґрунтування маркетингових рішень щодо його поліпшення.

Для досягнення поставленої мети були визначені такі основні завдання:

- розглянути сутність поняття «товарний асортимент»;
- визначити можливі маркетингові рішення щодо товарного асортименту та їхню реалізацію;
- розглянути методичні основи аналізу товарного асортименту та прийняття маркетингових рішень щодо його удосконалення;
- провести аналіз основних показників економічної діяльності ПрАТ «Оболонь»;
- оцінити склад та структуру товарного асортименту підприємства за допомогою модифікованої матриці БКГ;
- встановити основні напрями поліпшення ступеню збалансованості товарного асортименту ПрАТ «Оболонь»;
- розробити рекомендації та пропозиції щодо підвищення ступеню збалансованості товарного асортименту підприємства.

Об'єктом дипломної роботи є товарний асортимент ПрАТ «Оболонь».

Предметом дослідження є окремі теоретичні, практичні та методичні засади оцінювання та удосконалення товарного асортименту підприємства з використанням модифікованої матриці БКГ.

Методами дослідження у дипломній роботі є низка методів маркетингових досліджень. Основними методами кабінетних досліджень є традиційний аналіз (аналіз діяльності підприємства, конкурентів, ринків), case-study (глибинне вивчення ситуації, що склалась), контент-аналіз (аналіз інформаційних матеріалів), методи системного аналізу та аналіз виробничо-фінансової діяльності (аналіз фінансово-економічних показників).

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Основні положення роботи викладено та обговорено на міжнародній науковій конференції молодих учених, аспірантів і студентів «Наукові здобутки молоді –

вирішенню проблем харчування людства у ХХІ столітті» (м. Київ, 3-7 квітня 2023 р.).

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота містить вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел, додатки. Повний обсяг роботи – 75 сторінок, включаючи 23 таблиці, 6 рисунків. Список використаних джерел (50 найменувань) – 4 сторінки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОБҐРУНТУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ РІШЕНЬ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ТОВАРНОГО АСОРТИМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність поняття «товарний асортимент»

У процесі розробки успішної стратегії діяльності підприємства виникає потреба в ухваленні рішень щодо формування товарного асортименту та товарної номенклатури. Товарний асортимент – це група товарів, тісно пов'язаних між собою схожістю принципів функціонування, продажем одним і тим самим групам покупців, реалізацією через аналогічні канали збуту або належністю до одного й того самого діапазону цін, яка пропонована конкретним продавцем [11].

Товарна номенклатура представляє собою сукупність асортиментних груп товарів, які пропонуються покупцям продавцем. Вона відображається з різних аспектів, таких як ширина, насиченість, глибина та гармонійність. Товарний асортимент визначається наступними параметрами:

1. Ширина – кількість виділених за певними ознаками видів продукції, які виготовляє підприємство.

2. Глибина – показує, в якій кількості різних варіантів пропонується кожен товар з асортиментної групи.

3. Гармонійність – це ступінь близькості між товарами різних товарних асортиментів з точки зору використання, вимог до організації виробництва, каналів дистрибуції і т.д. [8, с. 87].

4. Насичення товарного асортименту – характеризує чисельність її окремих товарів [6].

Ці параметри дозволяють підприємству визначити свою товарну політику.

Ключовим моментом в управлінні товарним асортиментом (товарної групи) є визначення його складу за шириною і глибиною.

Широта товарної номенклатури підприємства визначається кількістю асортиментних груп, які воно випускає. Більша кількість груп свідчить про більш широку номенклатуру продукції. Насиченість товарної номенклатури визначається кількістю товарних одиниць в кожній асортиментній групі. Крім того, гармонійність між товарами різних асортиментних груп залежить від того, чи діє фірма в одній чи декількох сферах, і в якій мірі вона прагне досягти міцної репутації. Управління товарним асортиментом передбачає визначення його складу за широтою і насиченістю, а також забезпечення гармонійності між товарами різних асортиментних груп.

Широкий асортимент дає можливість орієнтуватись на всілякі вимоги споживачів, стимулювати здійснення купівлі у певному місці, для певного цільового сегмента ринку.

Глибокий асортимент надає змогу задовольнити потреби різних споживчих сегментів однотипним товаром, пропонувати діапазон цін, стимулювати підтримку дилерів, розширити місця продажу, приміщення торгівлі тощо [36].

Асортимент товарів можна класифікувати за широтою охоплення на простий, складний, груповий, видовий, марочний, розгорнутий, супутній і змішаний [18].

Простий асортимент характерний для магазинів, які продають товари першої необхідності в районах з низьким рівнем доходу. Такі магазини зазвичай мають обмежений вибір товарів, які забезпечують задоволення базових потреб населення.

У складному асортименті представлені значна кількість товарів різних груп, видів, різновидів та марок, що відповідає потребам широкого кола споживачів. Такий асортимент часто можна знайти в оптових базах і великих торгових центрах.

Груповий асортимент, натомість, складається з однорідних товарів, які задовольняють подібні потреби. Наприклад, в одязі тут можна виділити категорії жіночого, чоловічого, дитячого одягу і т.д.

Видовий асортимент включає різні види і найменування товарів, що є частиною групового асортименту. Наприклад, у категорії молочних продуктів можна виділити різні види молока: пастеризоване, стерилізоване, тощо.

Марочний асортимент – це набір товарів одного виду, які представлені певними престижними марками (наприклад, автомобілі, одяг, взуття, парфуми, спортивні товари).

Розгорнутий асортимент – це група товарів, що включає багато підгруп, видів, різновидів та найменувань, які відрізняються від інших за індивідуальними ознаками. Наприклад, в магазині електроніки можуть бути три-чотири групи товарів, таких як телевізори, магнітофони та відеоманітофони, але різних марок та складності.

Супутній асортимент – це товари, що допомагають виконувати функції основних товарів, такі як крем для взуття чи сірники в продовольчому магазині.

Змішаний асортимент – це набір товарів різних груп, видів та найменувань, що відрізняються за функціональним призначенням та знаходяться в магазинах, які продають як продовольчі, так і непродовольчі товари.

За ступенем задоволення потреб споживачів розрізняють раціональний і оптимальний асортимент [29].

Раціональний асортимент містить товари, які максимально задовольняють потреби і забезпечують якість життя.

Оптимальний асортимент, зі свого боку, максимально задовольняє потреби споживачів з мінімальними витратами на розробку та виробництво.

В залежності від типу потреби існує три види асортименту: реальний, прогнозований і навчальний [29].

Реальний асортимент – це наявний набір товарів у конкретному виробнику або продавця.

Прогнозований асортимент – це набір товарів, який планується задовольнити передбачувані потреби.

Навчальний асортимент – це список товарів, що систематизується за науково обґрунтованими ознаками з метою досягнення навчальних цілей.

Для формування збалансованого асортименту, треба враховувати велику кількість факторів. Одним з найголовніших є споживчий попит. Для успіху на ринку необхідно забезпечити конкурентоспроможність товару. Конкурентоспроможний товар повинен задовольняти запити покупця на більш високому рівні, більшою мірою відповідати їх уподобаннями, ніж товари конкурентів. Ступінь задоволення запитів покупців залежить від цілого ряду чинників: економічних, соціально – демографічних, технічних, національно-побутових [35].

Економічні фактори включають грошові доходи населення та їх розподіл між різними групами, рівень роздрібних цін та їх відношення між товарними групами, а також ступінь насиченості населення різними предметами довготривалого використання.

Соціально-демографічні фактори включають соціальну та професійну структуру населення, рівень освіти та культурного розвитку, статево-віковий склад населення.

Технічні фактори описують технічний рівень та якість товару. Технічний рівень означає технічну досконалість продукту та ступінь втілення в ньому новітніх науково-технічних досягнень. Якість товару визначається параметрами, які відповідають певним властивостям товару, таким як міцність, швидкість, естетичні характеристики, безпека, функціональність та інші.

Національно-побутові фактори включають національний склад населення та його звичаї.

Асортимент торгових підприємств формується під впливом промислового асортименту, оскільки виробничі можливості виробника визначають склад пропозиції. Але існує й зворотній зв'язок, коли споживчий попит виступає в якості стимулу виробництва нових товарів.

При формуванні асортименту товарів слід брати до уваги попит на товари простого і складного асортименту, оскільки вони мають різну специфіку попиту [21].

Товари простого асортименту мають конкретний попит, який не допускає заміни цих товарів, тоді як у випадку товарів складного асортименту попит допускає широку взаємозамінність. Зміни в попиті відображаються на асортименті товарів і впливають на його збалансованість.

Можна виділити три основні види попиту:

Стійкий попит – це коли покупці стійко вимагають певний товар і не розглядають заміну на інші товари.

Альтернативний попит – це коли покупці в магазині ознайомлюються з асортиментом і вирішують, який товар краще відповідає їх потребам. Товари можуть мати взаємозамінність.

Імпульсний попит – це коли покупці купують товари під впливом реклами, викладення товарів або пропозицій продавця.

Таким чином, враховуючи характер попиту на товари, можна підібрати оптимальний асортимент, який буде задовольняти потреби покупців і забезпечувати високий рівень продажів.

Формування асортименту базується на заздалегідь вибраних цілях і завданнях конкретної організації. Це визначає асортиментну політику організації, тобто цілі, завдання і основні напрями формування асортименту, задані її керівництвом [42].

Ще одним із найважливіших факторів, що впливають на формування асортименту товарів у торговій організації, є її спеціалізація. Вона визначається при створенні організації, її ліцензуванні або атестації. Керівництво організації приймає рішення про спеціалізацію, що впливає на подальшу діяльність компанії, включаючи формування торгового асортименту.

Канали розподілу товарів грають важливу роль у формуванні торговельного асортименту. Якщо існує добре налагоджена система постачання товарів через ефективні канали розподілу з регулярними доставками вчасно та в необхідному обсязі, то це сприяє формуванню торговельного асортименту та забезпечує переваги в закупівлі товарів.

Стимулювання збуту та формування попиту, такі як рекламна підтримка, також впливають на формування торговельного асортименту. На насичених ринках торговельні організації можуть скористатися рекламою, щоб зробити свої товари більш привабливими, тим самим знижуючи витрати на виробництво та збільшуючи прибуток.

Основні напрями у сфері формування асортименту:

- скорочення;
- розширення;
- стабілізація;
- оновлення;
- удосконалення;
- гармонізація [18].

Скорочення асортименту відбувається через падіння попиту, недостатню пропозицію, збитковість або низьку прибутковість виробництва.

Підприємство може розширити свою діяльність за допомогою таких трьох способів:

1. розширити товарну номенклатуру за рахунок нових асортиментних груп;

2. збільшити насиченість існуючих асортиментних груп;
3. випуск абсолютно нових товарів на ринок.

Існують декілька причин, що спонукають до насичення товарної маси, такі як прагнення отримати додатковий прибуток, задоволення потреб дилерів у разі обмеженого асортименту, використання невикористаних виробничих потужностей, намагання стати провідною компанією з широким асортиментом або уникнення конкуренції з іншими виробниками [38].

Стабілізація асортименту є рідкісним станом, характеризується високою стійкістю і низькими значеннями коефіцієнта новизни, і зазвичай відбувається для товарів повсякденного попиту.

Оновлення асортименту передбачає збільшення показника новизни, а удосконалення асортименту – зміни, спрямовані на підвищення раціональності.

Гармонізація асортименту полягає в наближенні реального асортименту до оптимального або кращих аналогів з метою досягнення встановлених цілей організації [19, с. 200].

Асортимент дуже вузький, якщо можна збільшити прибуток, доповнивши його новими виробами, та занадто широкий, якщо прибутки можна збільшити, виключивши з нього ряд виробів. Зазвичай з плином часу товарний асортимент фірми розширюється. Фірма може розширити свій товарний асортимент за допомогою двох методів: нарощуючи його або насичуючи.

Часто фірми, що займають верхні позиції на ринку, розширюють свій асортимент, щоб охопити і нижні ешелони. Це може бути спробою стримати конкурентів, захопити їхні позиції або проникнути в швидко зростаючі сегменти ринку.

Фірми з нижніх ешелонів можуть намагатися проникнути в верхні, приваблюючи їх високу прибутковість та швидкий зріст. Однак, такі рішення

можуть бути ризикованими, оскільки конкуренти в верхніх ешелонах вже добре зарекомендували себе та можуть протидіяти новачкам.

Крім того, потенційні покупці можуть сумніватися у здатності новачка виготовляти товари високої якості, а торгові агенти та дистриб'ютори можуть не мати необхідних знань та навичок для обслуговування верхніх ешелонів ринку [44].

Взагалі, споживачі бачать позитивну сторону високої насиченості ринку, оскільки це дозволяє їм порівнювати і вибирати товари від різних виробників, в широкому асортименті, що відрізняються за споживчими властивостями. Проте, це може ускладнити процес вибору [28].

Занадто широкий асортимент товарів може призвести до зниження загальних прибутків, оскільки товари можуть конкурувати між собою, а споживачі можуть стати збентеженими від розмаїття вибору. Коли фірма випускає нові товари, важливо переконатися, що вони мають унікальні характеристики, що відрізняють їх від інших вже наявних товарів.

Щодо функцій товарного асортименту, окрім фінансової, він виконує ще такі як:

- доповнення товарної лінії;
- згладжування сезонності;
- реакція на конкуренцію, символізація іміджу підприємства;
- пристосування підприємства до нових тенденцій, технологій;
- використання виробничих можливостей і підходів;
- можливість отримання іншої користі, навіть якщо товар неприбутковий;
- залучення покупців для заохочення до покупки іншого товару [3].

Після прийняття рішень по всьому товарному асортименту необхідно розглянути окремо кожен товарну лінію. Її аналіз товарної включає в себе:

- визначення обсягу продажів і прибутковості кожного найменування товару з використанням аналізу Парето.

– визначення ринкового профілю товарної лінії – відносини товарів фірми до товарів конкурентів.

Рішення по товарній лінії :

1. Оптимізація довжини товарної лінії. У тому числі витягування товарної лінії – вихід за існуючий ціновий діапазон.

2. Наповнення товарної лінії. Кожна нова одиниця повинна мати чітко визначені для споживача особливості.

3. Оновлення товарної лінії. Згодом кожна товарна лінія потребує модернізації.

4. Виділення товарної лінії. Виділення частини лінії для реклами.

5. Скорочення товарної лінії через наявність збиткових товарних одиниць або дефіциту товарних потужностей [16].

1.2. Маркетингові рішення щодо товарного асортименту, їх обґрунтування та реалізація

Рішення по товарному асортименту є основою товарної пропозиції компанії. Кожен товарний асортимент потребує індивідуальної стратегії маркетингу, оскільки вона повинна відповідати потребам споживачів та конкурентним умовам на ринку [21].

Перш ніж приймати будь-які рішення щодо товарного асортименту, компанія повинна провести детальний аналіз свого продукту та конкурентів на ринку, щоб визначити потреби споживачів та з'ясувати, які продукти продаються краще, а які менше популярні. Після цього компанія може розробити стратегію товарного асортименту, щоб включити до нього ті продукти, які найбільш відповідають потребам споживачів та мають високий потенціал прибутковості.

Після того, як компанія визначила стратегію товарного асортименту, вона повинна реалізувати її на практиці. Для цього вона може ввести нові продукти на ринок, вивести з продажу менш прибуткові продукти, змінити ціни або змінити упакування та дизайн продукту. Крім того, можна зосередитися на просуванні найбільш прибуткових продуктів, щоб залучити більше споживачів та збільшити свій обсяг продажів.

Після впровадження нової стратегії товарного асортименту, компанія повинна постійно моніторити результати та аналізувати їх, щоб визначити, які продукти продаються краще та які не досягають очікуваної прибутковості. Це дозволить переглянути свої рішення щодо товарного асортименту та зробити необхідні зміни, які покращать результати підприємства.

1.3. Методичні основи аналізу товарного асортименту та прийняття маркетингових рішень щодо його удосконалення

Одним з найпопулярніших методів аналізу асортименту підприємства є аналіз матрицею Бостонської Консалтингової Групи. Матриця БКГ – це інструмент аналізу портфеля продуктів або послуг компанії з точки зору їх потенційного зростання та частки ринку. Вона дозволяє компанії класифікувати свій асортимент продуктів на чотири категорії: зірки, дійні корови, важкі діти та собаки [23].

Зірки – продукти або послуги, які мають високу частку ринку і знаходяться в швидкому рості. Ці продукти потребують великих інвестицій для подальшого зростання, але мають потенціал стати майбутніми лідерами на ринку.

Дійні корови – продукти або послуги, які мають високу частку ринку, але зростають повільно. Ці продукти зазвичай не потребують великих інвестицій і приносять стабільний прибуток компанії.

Важкі діти – продукти або послуги, які мають низьку частку ринку і знаходяться в швидкому рості. Ці продукти потребують значних інвестицій, але мають невеликий потенціал стати успішними на ринку.

Собаки – продукти або послуги, які мають низьку ринкову частку і зростають повільно. Ці продукти не потребують великих інвестицій і стабільно приносять не великий прибуток компанії, але їх потенціал подальшого розвитку досить не значний.

Для покращення асортиментного портфеля на основі матриці БКГ можна розглянути такі кроки:

1. Оцінка продуктів. Перший етап включає аналіз усього асортименту продуктів компанії та їх класифікацію за матрицею БКГ. Цей аналіз допоможе виділити продукти, які потребують особливої уваги, а також ті, які можуть бути відкинуті або переглянуті.

2. Визначення цільової аудиторії. Другий етап полягає в визначенні цільової аудиторії для кожного продукту. Це дозволить встановити, чи належить продукт до високого або низького сегменту ринку та спрямувати маркетингові зусилля на відповідну цільову аудиторію.

3. Визначення конкурентоспроможності. Третій етап включає оцінку конкурентоспроможності кожного продукту компанії. Це дозволить зрозуміти, як продукт порівнюється з конкурентами і виявити можливості для покращення його позиції на ринку.

4. Розроблення стратегії. На основі результатів аналізу продуктів та їх конкурентоспроможності, необхідно розробити стратегію для поліпшення асортиментного портфеля. Це може включати зміну позиціонування продуктів, розробку нових продуктів, удосконалення існуючих або виведення з ринку тих, що не ефективні. Розглянемо їх більш детально для кожної категорії:

– Розвиток. Продукти або бізнес-одиниці з високими темпами росту ринку та високою часткою ринку («зірки») потребують додаткової уваги та інвестицій для подальшого розвитку. Компанія може збільшити обсяги

виробництва, розширити мережу дистриб'юторів або впровадити нові технології.

– Збереження ринкової частки: Прибуток від продуктів з низькими темпами росту, але високою часткою ринку («Дійні корови»), залишається стабільно високим. Тому ці продукти потрібно просто підтримувати без змін.

– Збільшення ринкової частки: Ця стратегія найкраще підходить для продуктів з низькими темпами росту та низькою часткою ринку («Важкі діти»). Шляхом збільшення ринкової частки цих продуктів можна покращити їх ефективність. Це можна досягти шляхом підвищення якості продукту, розширення асортименту, зменшення вартості виробництва або покращення ефективності маркетингу.

– Ліквідація бізнесу: Для продуктів або бізнес-одиниць з низькою часткою ринку та низькими темпами зростання («собаки»), які не приносять прибуток компанії, може бути доцільно використати стратегію ліквідації. Ресурси, що були вкладені в ці продукти, краще спрямувати на розвиток інших товарів або бізнес-напрямків.

Аналіз матриці БКГ надає компанії можливість приймати рішення щодо вдосконалення свого асортиментного портфеля, що є важливим процесом для будь-якого бізнесу. Цей процес дозволяє компанії адаптуватися до потреб ринку, які постійно змінюються, і підвищувати ефективність своєї діяльності. Як результат, можна досягти покращення ефективності бізнесу, збільшення прибутків і кращого задоволення потреб споживачів.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ТОВАРНОГО АСОРТИМЕНТУ ПрАТ «ОБОЛОНЬ» ТА ОБГРУНТУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ РІШЕНЬ ЩОДО ЙОГО УДОСКОНАЛЕННЯ

2.1. Маркетингова характеристика ПрАТ «Оболонь»

Приватне акціонерне товариство «Оболонь» займається виробництвом різних алкогольних і безалкогольних напоїв, котрі користуються широкою популярністю в Україні. Окрім цього, компанія має дозволи на гуртову та роздрібну торгівлю напоями та діяльність транспортних агентств.

Свою назву завод отримав в 1986 році – завдяки однойменному району міста Києва. Після отримання Україною незалежності корпорація «Оболонь» першою розпочала експортні поставки хмільного напою до країн Європи та США. Пиво під торговою маркою «Оболонь» у всьому світі стали сприймати як традиційно українське пиво. Через чверть століття «Оболонь» перетворилася у відомий в світі бренд [34].

Компанія має головний завод у Києві та декілька віддалених виробництв у Олександрії, Чемерівцях Хмельницької області, а також дочірні підприємства «Пивоварня Зіберта» у Фастові, Київській області та «Красилівське» у Красилові, Хмельницькій області. Крім того, у компанії є підприємства з корпоративними правами у Бершаді, Коломиї, Охтирці, Рокитному, Севастополі та Чернівцях. Президентом корпорації є Олександр Слободян [30].

На ПрАТ «Оболонь» працює приблизно 7,5 тисяч осіб, з яких 1900 працюють на головному заводі в Оболонському районі Києва. Підприємство надає велику увагу кадровій політиці та благополуччю своїх працівників, що є важливо при формуванні стратегій розвитку компанії. Щорічно на підприємстві проводяться заходи з підвищення кваліфікації працівників та забезпечення їх медичним обстеженням та профілактичним лікуванням.

ПрАТ «Оболонь» є національним виробником пива в Україні зі стовідсотковим українським капіталом, що займає провідну позицію на ринку пива в Україні. У 2021 році дохід підприємства становив 6 мільярдів гривень (205 мільйонів доларів). Проте окрім пива, компанія також пропонує широкий асортимент безалкогольних напоїв, включаючи популярний сімейний напій «Живчик», квас «Старокиївський», який є одним із трьох лідерів українського ринку квасу, а також різноманітні мінеральні та питні води, такі як «Оболонська», «Збручанська», «Аквабаланс», «Прозора» та інші регіональні бренди [30].

Асортиментна політика має значний вплив на збут товарів, тому на ПрАТ «Оболонь» окремі особи відповідають за кожну групу товарів. Кваліфіковані працівники маркетингових служб заводу мають широку інформацію про попит покупців, можливі джерела постачання товарів та їх ціни. Це дозволяє підприємству мати широкий асортимент товарів, який постійно оновлюється та розширюється, щоб задовольнити потреби споживачів.

Середня роздрібна вартість пива у «Оболонь» нижче, ніж у конкурентів. У 2019 році завод виробив понад 66 тисяч дал. пива, з яких 58 тисяч дал. було реалізовано на внутрішньому ринку, а 8 тисяч дал. було експортовано на зарубіжні ринки [17].

Корпорація «Оболонь» дотримується вимог щодо якості та безпеки закупленої сировини, матеріалів, обладнання, технічних засобів та послуг, з метою уникнення використання непридатних та небезпечних продуктів. Для цього компанія встановлює вимоги до постачальників, проводить їх оцінку та моніторинг, що дозволяє чітко визначати процеси відбору та залучення постачальників до співпраці.

Більшість постачальників сировини та матеріалів для ПрАТ «Оболонь» знаходяться в невеликих відстанях від міста Києва або в самому місті, що знижує транспортні витрати, пов'язані з доставкою, яка здійснюється власним транспортом компанії.

ПрАТ «Оболонь» закупає необхідну сировину та матеріали від вітчизняних постачальників. Основними постачальниками підприємства є Житомирська та Дубнівська хмелефабрики, які постачають пресований хміль з міст Житомир та Дубно відповідно, колективні сільськогосподарські підприємства, які постачають ячмінь, Українська пивна компанія, яка постачає амілосубтилін, ферменти та інші матеріали, ПАТ «Рівнеазот», яка постачає вуглекислоту з міста Рівне, Фірма «Утос» УВП, яка постачає кроненпробки з міста Рівне, та ТОВ «Лілея», яка постачає етикетки з міста Полтава [34].

Основними посередниками компанії є ТОВ «Еко», ТОВ «Ашан», ТОВ «Фоззі груп», ТОВ «Фора», ТОВ «Велика кишеня», ТОВ «Новус» та інші. Ці посередники, зокрема, забезпечують збут продукції ПрАТ «Оболонь» через свої мережі роздрібних магазинів і супермаркетів безпосередньо до кінцевого споживача.

За категоріями споживачів, можна зробити висновок, що в Україні пиво переважно споживають чоловіки. За статистикою, 75,5% чоловіків та лише 46,5% жінок споживають пиво. Також існують певні вікові категорії, які споживають пиво найбільше. Зокрема, 69,9% з усіх споживачів належать до вікової категорії 20-29 років. Проте ПрАТ «Оболонь» є пропонує широкий асортимент напоїв, включаючи безалкогольні напої, це заповнює також ніші для старших поколінь та дітей [20].

Старшим поколінням пропонуються спеціальні лінійки напоїв, такі як «Лимонад» та «Ситро», які створюють асоціації з незабутнім дитинством. З метою задоволення потреб дітей, була розроблена унікальна серія напоїв під брендом «Живчик», який на вітчизняному ринку не має конкурентів. Цей бренд пропонує широкий вибір смаків та містить корисні інгредієнти, такі як сік, ехінацея, артезіанська вода та вітаміни, що привертає увагу батьків.

Завдяки своєму різноманітному асортименту та доступним цінам, продукцію компанії «Оболонь» можна вважати якісною та привабливою для

будь-якого сегменту ринку та всіх груп споживачів, незалежно від їхніх особистих уподобань чи фінансових можливостей.

Більшість пивного ринку України зайнята вітчизняними виробниками, які пропонують понад 400 видів пива. В топ-3 компаній з виробництва пива входять ПрАТ «Карлсберг Україна», ПАТ «Абінбев Ефес Україна» та ПрАТ «Оболонь», які разом виробляють 90% продукції на ринку. Вони активно змагаються між собою за споживачів і розвивають власні марки та сорти пива, щоб задовольнити потреби різних сегментів [6].

Компанія ПрАТ «Карлсберг Україна» є частиною «Carlsberg Group» – однієї з провідних груп у світі у сфері виробництва пива та інших напоїв. В Україні компанія має заводи у Запоріжжі, Києві та Львові. У їхньому портфелі пивних брендів є такі найменування, як ТМ «Львівське», «Балтика», «Carlsberg», «Tuborg», «Арсенал», «Славутич», «Жигулівське Запорізького Розливу», «Хмільне», квас «Квас Тарас» та інші [33].

ПАТ «Абінбев Ефес Україна» є спільним підприємством міжнародної пивоварної компанії «Anheuser-Busch InBev та Efe»s. У компанії є три виробничі підприємства у Чернігові, Харкові та Миколаєві. В портфелі брендів «AB InBev Efes Україна» представлені глобальні ТМ, такі як «Bud», «Corona Extra», «Stella Artois», міжнародні ТМ, такі як «Hoegaarden», «Leffe», «Lowenbrau», «Velkoporovický Kozel», «Старий Мельник Із Діжки», «Miller», «Kwak», «Boddingtons Pub Ale», а також локальні ТМ, такі як «Чернігівське», «Рогань», «Янтар», квас «Село і люди», сидр «Де Сад» [1].

У 2020 році частка ПрАТ «Оболонь» на ринку пива в Україні склала 17,5%, що становить більше ніж 2 мільярди доларів. Однак, ця частка менша за ті, що мають ПрАТ «Карлсберг Україна» (30%) та ПАТ «Абінбев Ефес Україна» (25%) [50].

З метою визначення ефективності функціонування ПрАТ «Оболонь», проведемо аналіз основних техніко-економічних показників його діяльності. Показники роботи підприємства за останні 2020-2021рр. наведені в табл. 2.1.

Основні показники діяльності підприємства

Показники	Один. виміру	2020 рік	2021 рік	Відхилення	
				абсолютне, +/-	відносне, %
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	5 464 827	5 909 426	444 599	8,14
2. Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	4 136 008	4 915 830	779 822	18,85
3. Адміністративні витрати	тис. грн.	277 185	325 424	48 239	17,40
4. Витрати на збут	тис. грн.	614 887	674 532	59 645	9,70
5. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	5 028 080	5 915 786	887 706	17,65
6. Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	436 747	-6 360	-443 107	x
7. Прибуток чистий	тис. грн.	76 798	-111 966	-188 764	x
8. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації продукції	коп.	92,01	100,11	8,10	8,80
9. Рентабельність діяльності (продаж)	%	1,41	-1,89	-3,30	x
10. Рентабельність продукції	%	8,69	-0,11	-8,79	x

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства [47]

Як видно з табл. 2.1, протягом 2021 року повні витрати на виробництво і реалізацію продукції збільшилися на 887 706 тис. грн. (17,65 %), це відбулося за рахунок збільшення собівартості реалізованої продукції на 779 822 тис. грн.

Приріст доходу (виручка від реалізації продукції) збільшився у звітному році на 444 599 тис. грн. (на 8,14%) по відношенню до 2020 року. Значне збільшення повних витрат порівняно з чистим доходом призвели до того, що прибуток від реалізації продукції зменшився на 443 107 тис. грн.

У 2021 році порівняно з 2020 роком отримано чистого прибутку на 188 764 тис. грн. менше.

Під впливом вищевказаних змін зменшилась рентабельність продаж у звітному році на 3,30 відсоткових пункти і склала -1,89%, а рентабельність продукції зменшилась на 8,79 відсоткових пункти, і у 2021 році становила -0,11%. Витрати на 1 грн чистої виручки від реалізації продукції збільшилися на 8,80%, що свідчить про зменшення ефективності діяльності підприємства.

2.2. Характеристика товарного асортименту ПрАТ «Оболонь»

Асортимент підприємства ПрАТ «Оболонь» доволі різноманітний. Підприємство випускає пиво, сидр, слабоалкогольні та безалкогольні напої, а також мінеральну воду. Проаналізуємо ширину та глибину асортименту ПрАТ «Оболонь» (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Ширина та глибина асортименту ПрАТ «Оболонь»

Ширина	Глибина (кількість)
1.Пиво	33
2.Слабоалкогольні напої	9
3.Безалкогольні напої	22
4.Мінеральна вода	16
5.Сидр	5

Джерело: складено автором на основі додатку А

З табл. 2.2 видно, що ПрАТ «Оболонь» має досить широкий асортимент продукції. Ширина товару дорівнює п'ятьом асортиментним групам («Пиво», «Слабоалкогольні напої», «Безалкогольні напої», «Мінеральна вода», «Сидр»). Вони розраховані на споживачів, які вживають напої з різних нагод.

Глибина товару визначається кількістю модифікацій однотипної продукції і складає: по групі «Пиво» – 33 позиції; «Слабоалкогольні напої» – 9 позицій; «Безалкогольні напої» – 22 позиції; «Мінеральна вода» – 16 позицій; «Сидр» – 5 позицій. Найглибший товарний асортимент має «Пиво».

Найменшою глибиною характеризується асортиментна група «Сидр». Насиченість складала 85 видів. Більш детальні дані щодо асортименту ПрАТ «Оболонь» наведені в табл. А.1 (додаток А).

Дані асортименту і номенклатури продукції за два роки, а також динаміка змін, які відбулися подані в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка виробництва продукції у розрізі асортиментних позицій

Найменування асортиментних груп продукції	Вироблено продукції в натуральному виразі, млн. дал.		Відхилення	
	2020 рік	2021 рік	Абсолютне, +/-	Відносне, %
1. Пиво	44,67	45,84	1,17	2,61
2. Слабоалкогольні напої	12,62	10,40	-2,22	-17,59
3. Безалкогольні напої	5,65	6,90	1,25	22,12
4. Мінеральна вода	3,47	4,97	1,50	43,23
5. Сидр	0,2	0,199	-0,001	-0,50
Разом	66,62	68,32	-	-

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства

Отже, ми бачимо, що в 2021 році, порівняно з 2020 роком, значно зросло вироблення безалкогольних напоїв (на 22,11%) та мінеральної води (на 43,2%). Натомість виготовлення слабоалкогольних напоїв зменшилось на 17,59%. Інші асортиментні групи не зазнали значних змін.

2.3. Аналіз складу та структури товарного асортименту ПрАТ «Оболонь» за допомогою модифікованої матриці БКГ

Для досягнення поставленої мети в дипломній роботі необхідно виконати одне з визначених завдань, а саме – оцінити склад та структуру товарного асортименту ПрАТ «Оболонь». Тому проведемо оцінку складу господарського портфеля компанії з використанням модифікованої матриці Бостонської консультативної групи за період з 2019 по 2021 роки.

Товарний асортимент ПрАТ «Оболонь» складається з таких асортиментних ліній: «Пиво», «Слабоалкогольні напої», «Безалкогольні напої», «Мінеральна вода», «Сидр».

Для більш детального аналізу поділимо асортиментну групу «Пиво» на «Пиво економ сегменту», «Пиво середньо цінового сегменту» та «Пиво преміум сегменту»; «Безалкогольні напої» на «Живчик», «Квас» та «Ретро серію б/а напоїв»; «Мінеральну воду» на «Мінеральну воду «Оболонська»», «Мінеральну воду «Прозора»» та «Інші групи мінеральної води».

Завданням дипломної роботи визначено, що аналіз складу та структури товарного асортименту буде здійснюватися за допомогою модифікованої матриці БКГ. Цей метод широко використовується для визначення стратегічного положення господарських підрозділів підприємства та аналізу асортименту продукції з метою формування та вдосконалення товарної політики. Модифікована матриця БКГ є універсальним інструментом, що дозволяє зробити обґрунтовані висновки щодо стратегічного розташування продуктів підприємства на ринку.

Для здійснення аналізу структури товарного асортименту продукції досліджуваного підприємства необхідно скористатися внутрішньою інформацією про обсяги реалізації продукції, чистий дохід (виручку) від реалізації та повні витрати на виробництво та реалізацію продукції у розрізі асортиментних груп. Дані для її побудови за 2019 рік наведені в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Вихідна інформація для побудови
модифікованої матриці БКГ за 2019 рік**

Найменування СГП	Обсяги продажу товару ПрАТ «Оболонь», млн грн.		Чистий дохід від реалізації продукції, млн. грн.	Повні витрати на виробництво та реалізацію продукції, млн. грн.	Прибуток від реалізації, млн. грн.
	2018 рік	2019 рік			
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
1.Пиво економ сегменту (ПЕС)	443,11	624,02	624,02	595,83	28,19

1	2	3	4	5	6
2.Пиво середньоцінового сегменту (ПСЦС)	1470,56	1647,78	1647,78	1543,32	104,46
3.Пиво преміум сегменту (ППС)	1338,47	1303,03	1303,03	1252,89	50,14
4.Сидр	252,4	292,37	292,37	290,79	1,58
5.Серія Живчик	346,01	343,44	343,44	334,78	8,66
6.Квас	123,5	149,30	149,30	143,77	5,53
7.Ретро серія безалкогольних напоїв	234,29	283,49	283,49	258,50	24,99
8.Слабоалкогольні напої	363,2	392,43	392,43	390,91	1,52
9.Мінеральна вода «Оболонська»	96,15	113,93	113,93	105,39	8,54
10.Мінеральна вода «Прозора»	63,28	75,76	75,76	72,52	3,24
11.Інші групи мінеральної води	46,56	51,25	51,25	51,09	0,16

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства

Розраховуємо темпи зростання продажу кожного СГП за 2019 рік, поділивши обсяг продажу товару Пр АТ «Оболонь» за 2019 рік на 2018 рік, та помноживши на 100%:

$$T_1 = 624,02/443,11 * 100 = 140,83\%$$

$$T_7 = 283,49/234,29 * 100 = 121,0\%$$

$$T_2 = 1647,78/1470,56 * 100 = 112,05\%$$

$$T_8 = 392,43/363,2 * 100 = 108,05\%$$

$$T_3 = 1303,03/1338,47 * 100 = 97,35\%$$

$$T_9 = 113,93/96,15 * 100 = 118,49\%$$

$$T_4 = 292,37/252,4 * 100 = 115,84\%$$

$$T_{10} = 75,76/63,28 * 100 = 119,72\%$$

$$T_5 = 343,44/346,01 * 100 = 99,26\%$$

$$T_{11} = 51,25/46,56 * 100 = 110,07\%$$

$$T_6 = 149,30/123,5 * 100 = 120,89\%$$

Для визначення горизонтальної лінії поділу поля матриці на зони розраховуємо середнє значення між мінімальною та максимальною величинами темпів зростання продажу продукції:

$$T_{\text{под}}^{2019} = (97,35 + 140,83) / 2 = 119,09\%$$

Наступним кроком є розрахунок рентабельності продукції по кожній асортиментній лінії. Для цього прибуток від реалізації поділимо на повні витрати та помножимо на 100%:

$$R_1 = 28,19/595,83 * 100 = 4,73\%$$

$$R_7 = 24,99/258,50 * 100 = 9,67\%$$

$$R_2 = 104,46/1543,32 * 100 = 6,77\%$$

$$R_8 = 1,52/390,91 * 100 = 0,39\%$$

$$R_3 = 50,14/1252,89 * 100 = 4,0\%$$

$$R_9 = 8,54/105,39 * 100 = 8,10\%$$

$$R_4 = 1,58/290,79 * 100 = 0,54\%$$

$$R_{10} = 3,24/72,52 * 100 = 4,47\%$$

$$R_5 = 8,66/334,78 * 100 = 2,59\%$$

$$R_{11} = 0,16/51,09 * 100 = 0,31\%$$

$$R_6 = 5,53/143,77 * 100 = 3,85\%$$

Розраховуємо середнє значення між мінімальною та максимальною величинами рентабельності продукції для визначення вертикальної лінії поділу поля матриці:

$$R_{\text{под}}^{2019} = (0,31 + 9,67) / 2 = 4,99\%$$

Отже, дані для побудови модифікованої матриці БКГ за 2019 рік, які ми отримали в результаті попередніх розрахунків наведені в табл. 2.5

Таблиця 2.5

Дані для побудови модифікованої матриці БКГ за 2019 рік

Найменування СГП	Темпи зростання продажу, %	Рентабельність продукції, %
1.Пиво економ сегменту (ПЕС)	140,83	4,73
2.Пиво середньоцінового сегменту (ПСЦС)	112,05	6,77
3.Пиво преміум сегменту (ППС)	97,35	4,0
4.Сидр	115,84	0,54
5.Серія Живчик	99,26	2,59
6.Квас	120,89	3,85
7.Ретро серія безалкогольних напоїв	121,0	9,67
8.Слабоалкогольні напої	108,05	0,39
9.Мінеральна вода «Оболонська»	118,49	8,10
10.Мінеральна вода «Прозора»	119,72	4,47
11.Інші групи мінеральної води	110,07	0,31

Джерело: складено автором

На основі цих результатів будуюмо модифіковану матрицю БКГ за 2019 рік, відклавши по вертикальній осі «темпи зростання обсягів продажів підприємства», а по горизонтальній – «рентабельність» (рис. 2.1.).

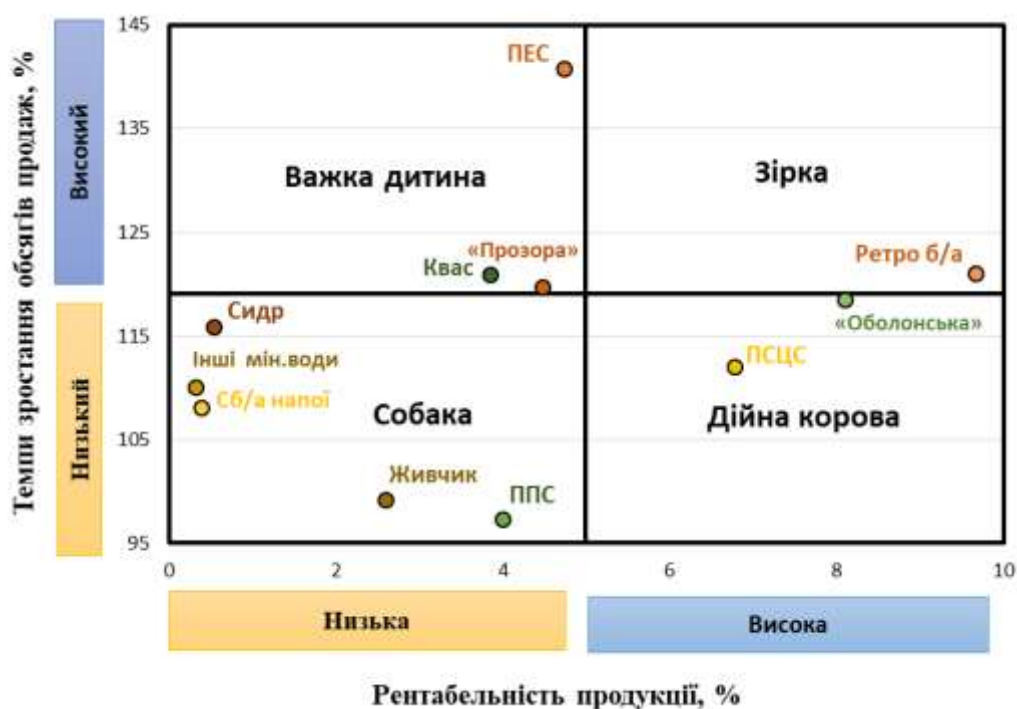


Рис. 2.1. Модифікована матриця БКГ для ПрАТ «Оболонь» за 2019 р.

Джерело: розроблено автором

Отже, з рис. 2.1, можна побачити, що найбільш задіяними квадрантами є «Собака» та «Важка дитина». Найменш задіяним є квадрант «Зірка».

До квадранту «Собака» потрапили «Пиво преміум сегменту (ППС)», «Серія Живчик», «Слабоалкогольні напої», «Інші групи мінеральної води» та «Сидр». Від них можна отримувати постійний дохід із невеликими витратами.

У квадрант «Важка дитина» потрапили «Мінеральна вода «Прозора»», «Квас» та «Пиво економ сегменту (ПЕС)».

У квадрант «Дійна корова» потрапили «Пиво середньоцінового сегменту (ПСЦС)» та «Мінеральна вода «Оболонська»». Їх треба берегти та прискіпливо контролювати — це зона впевненості кожної компанії.

До квадранту «Зірка» увійшла тільки «Ретро серія безалкогольних напоїв», що є не дуже добре для підприємства.

Для того, щоб проаналізувати динаміку структури товарного асортименту продукції ПрАТ «Оболонь» та оцінити ступінь її збалансованості треба також побудувати модифіковану матрицю БКГ за 2020 рік. Вихідні дані для побудови даної матриці за 2020 рік наведені у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

**Вихідна інформація для побудови
модифікованої матриці БКГ за 2020 рік**

Найменування СГП	Обсяги продажу товару ПрАТ «Оболонь», млн грн.		Чистий дохід від реалізації продукції, млн. грн.	Повні витрати на виробництво та реалізацію продукції, млн. грн.	Прибуток від реалізації, млн. грн.
	2019 рік	2020 рік			
1.Пиво економ сегменту (ПЕС)	624,02	833,71	833,71	769,99	63,72
2.Пиво середньоцінового сегменту (ПСЦС)	1647,78	1825,71	1825,71	1656,38	169,33
3.Пиво преміум сегменту (ППС)	1303,03	1002,56	1002,56	890,05	112,51
4.Сидр	292,37	327,32	327,32	321,09	6,23
5.Серія Живчик	343,44	266,69	266,69	251,54	15,15
6.Квас	149,30	159,56	159,56	151,30	8,26
7.Ретро серія безалкогольних напоїв	283,49	341,55	341,55	319,90	21,65
8.Слабоалкогольні напої	392,43	408,60	408,60	385,53	23,07
9.Мінеральна вода «Оболонська»	113,93	162,38	162,38	152,76	9,62
10.Мінеральна вода «Прозора»	75,76	59,82	59,82	56,85	2,97
11.Інші групи мінеральної води	51,25	76,92	76,92	72,69	4,23

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства

Для того, щоб проаналізувати динаміку структури товарного асортименту продукції ПрАТ «Оболонь» та оцінити ступінь її збалансованості також побудуємо модифіковану матрицю БКГ за 2020 та 2021 роки. Вихідні дані за 2020 рік наведені у табл. 2.7.

Дані для побудови модифікованої матриці БКГ за 2020 рік

Найменування СГП	Темпи зростання продажу, %	Рентабельність продукції, %
1.Пиво економ сегменту (ПЕС)	133,60	8,28
2.Пиво середньоцінового сегменту (ПСЦС)	110,80	10,22
3.Пиво преміум сегменту (ППС)	76,94	12,64
4.Сидр	111,95	1,94
5.Серія Живчик	77,65	6,02
6.Квас	106,87	5,46
7.Ретро серія безалкогольних напоїв	120,48	6,77
8.Слабоалкогольні напої	104,12	5,98
9.Мінеральна вода «Оболонська»	142,53	6,30
10.Мінеральна вода «Прозора»	78,96	5,22
11.Інші групи мінеральної води	150,09	5,82

Джерело: складено автором

Використовуючи вищенаведені дані будуюмо модифіковану матрицю БКГ за 2020 рік (рис. 3.2.)

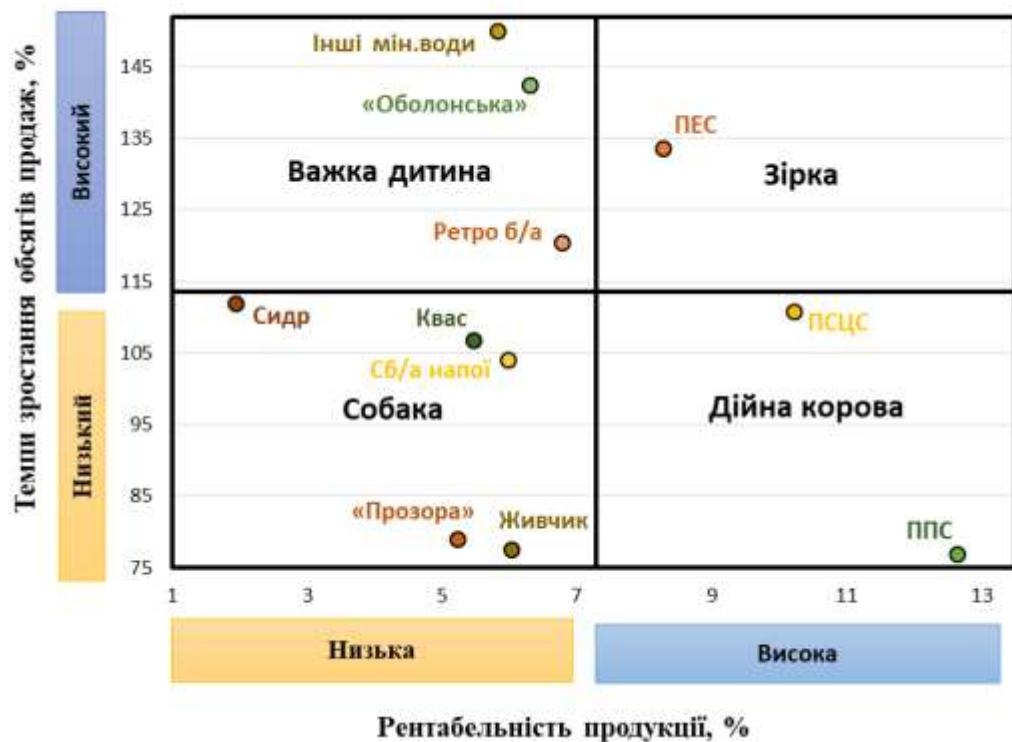


Рис. 2.2. Модифікована матриця БКГ для ПрАТ «Оболонь» за 2020 р.

Джерело: розроблено автором

З рис. 2.2., можна побачити, що «Ретро серія безалкогольних напоїв», яка в 2019 році входила до квадранті «Зірок», в 2020 році увійшла до «Важких дітей», натомість «Пиво економ сегменту (ПЕС)», навпаки, з «Важких дітей» перейшло до «Зірок». Відбулися зміни й в інших квадрантах, але загалом кількість асортиментних груп в них не змінилась.

Лінії горизонтального та вертикального розподілу поля матриці проходять відповідно через точки: $T_{\text{под}}^{2020} = (76,94+150,09)/2 = 113,52\%$ та $R_{\text{под}}^{2020} = (1,94+12,64)/2 = 7,29\%$

Вихідна інформація для побудови модифікованої матриці БКГ за 2021 рік наведена у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

**Вихідна інформація для побудови
модифікованої матриці БКГ за 2021 рік**

Найменування СГП	Обсяги продажу товару ПрАТ «Оболонь», млн грн.		Чистий дохід від реалізації продукції, млн. грн.	Повні витрати на виробництво та реалізацію продукції, млн. грн.	Прибуток від реалізації, млн. грн.
	2020 рік	2021 рік			
1.Пиво економ сегменту (ПЕС)	833,71	996,65	996,65	989,76	6,89
2.Пиво середньоцінового сегменту (ПСЦС)	1825,71	1967,59	1967,59	1959,69	7,9
3.Пиво преміум сегменту (ППС)	1002,56	1059,32	1059,32	1057,52	1,8
4.Сидр	327,32	314,77	314,77	332,65	-17,88
5.Серія Живчик	266,69	305,34	305,34	301,93	3,41
6.Квас	159,56	161,68	161,68	172,03	-10,35
7.Ретро серія безалкогольних напоїв	341,55	395,73	395,73	372,54	23,19
8.Слабоалкогольні напої	408,6	398,53	398,53	423,72	-25,19
9.Мінеральна вода «Оболонська»	162,38	160,47	160,47	158,56	1,91
10.Мінеральна вода «Прозора»	59,82	69,51	69,51	68,74	0,77
11.Інші групи мінеральної води	76,92	79,84	79,84	78,65	1,19

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства

Результати розрахунків темпів зростання обсягів продаж та рентабельності продукції за 2021 рік подані у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Дані для побудови модифікованої матриці БКГ за 2021 рік

Найменування СГП	Темпи зростання продажу, %	Рентабельність продукції, %
1.Пиво економ сегменту (ПЕС)	119,54	0,70
2.Пиво середньоцінового сегменту (ПСЦС)	107,77	0,40
3.Пиво преміум сегменту (ППС)	105,66	0,17
4.Сидр	96,17	-5,38
5.Серія Живчик	114,49	1,13
6.Квас	101,33	-6,02
7.Ретро серія безалкогольних напоїв	115,86	6,22
8.Слабоалкогольні напої	97,54	-5,94
9.Мінеральна вода «Оболонська»	98,82	1,20
10.Мінеральна вода «Прозора»	116,20	1,12
11.Інші групи мінеральної води	103,80	1,51

Джерело: складено автором

Модифікована матриця БКГ за 2021 рік зображена на рис. 2.3.

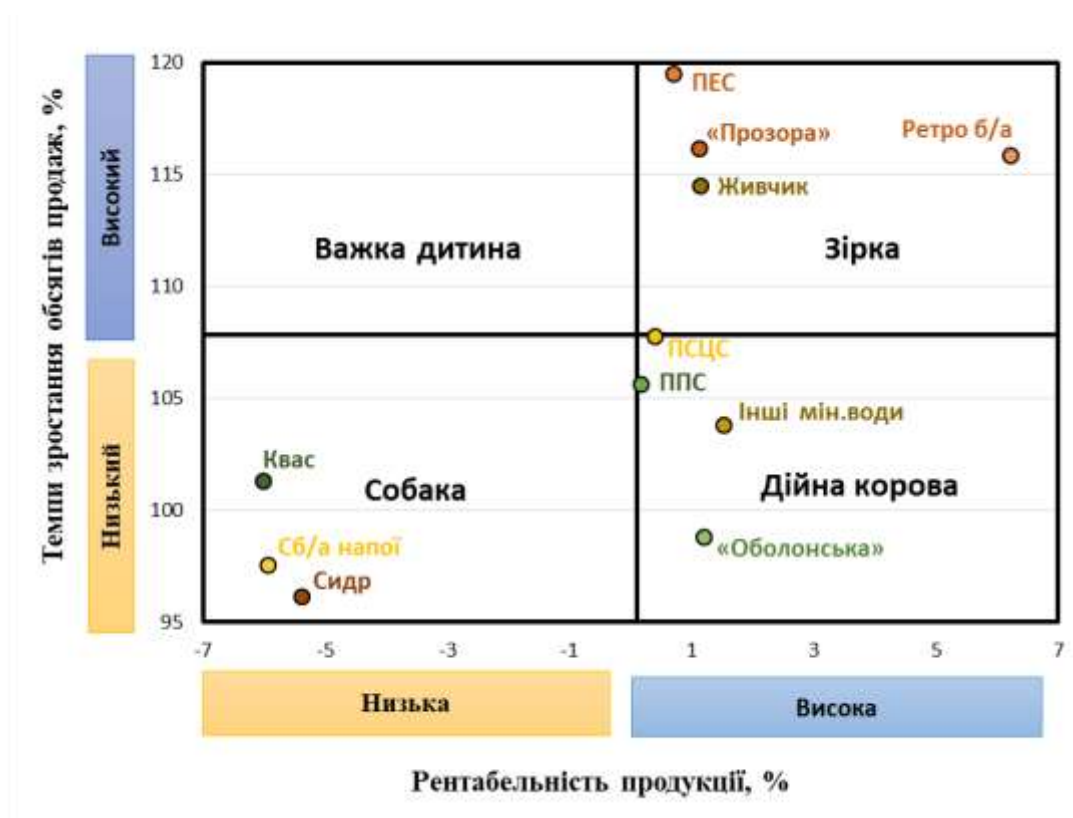


Рис. 2.3. Модифікована матриця БКГ для ПрАТ «Оболонь» за 2021 р.

Джерело: розроблено автором

Лінії горизонтального та вертикального розподілу поля матриці проходять відповідно через точки: $T_{\text{под}}^{2021} = (96,17+119,54)/2 = 107,86\%$ та $R_{\text{под}}^{2021} = (-6,02+6,22)/2 = 0,1 \%$

В 2021 році відбулося багато змін, порівняно з попередніми роками. Це перш за все пов'язано з появою від'ємної рентабельності, так як в даному році компанія зазнала збитків від реалізації. Найбільш задіяними квадрантами стали «Зірка» та «Дійна корова». А до квадранту «Важка дитина» не потрапило жодної асортиментної групи.

2.4. Обґрунтування рішень щодо удосконалення товарного асортименту за результатами його аналізу методом модифікованої матриці БКГ

Для виявлення змін у структурі товарного асортименту та оцінювання його збалансованості визначаємо обсяги продаж, що забезпечує кожна із груп модифікованої матриці БКГ по кожному року. В 2019 році маємо дані, що наведені в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Визначення обсягів продажу продукції по групах модифікованої матриці БКГ за 2019 р.

Назва асортиментних груп	Обсяги продажу продукції по групах матриці БКГ, млн. грн.			
	«Важка дитина»	«Зірка»	«Дійна корова»	«Собака»
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
1.ПЕС	624,02	-	-	-
2. ПСЦС	-	-	1647,78	-
3. ППС	-	-	-	1303,03
4.Сидр	-	-	-	292,37
5.Живчик	-	-	-	343,44
6.Квас	149,30	-	-	-
7.Ретро серія б/а	-	283,49	-	-

Продовж. табл. 2.10

1	2	3	4	5
8.Сб/а напої	-	-	-	392,43
9.«Оболонська»	-	-	113,93	-
10.«Прозора»	75,76	-	-	-
11.Інші групи мін. води	-	-	-	51,25
Разом:	849,08	283,49	1761,71	2382,52

Джерело: складено автором

Обсяги продажу продукції по групах модифікованої матриці БКГ за 2020 р. наведені в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Визначення обсягів продажу продукції по групах модифікованої матриці БКГ за 2020 р.

Назва асортиментних груп	Обсяги продажу продукції по групах матриці БКГ, млн. грн.			
	«Важка дитина»	«Зірка»	«Дійна корова»	«Собака»
1.ПЕС	-	833,71	-	-
2. ПСЦС	-	-	1825,71	-
3. ППС	-	-	1002,56	-
4.Сидр	-	-	-	327,32
5.Живчик	-	-	-	266,69
6.Квас	-	-	-	159,56
7.Ретро серія б/а	341,55	-	-	-
8.Сб/а напої	-	-	-	408,60
9.«Оболонська»	162,38	-	-	-
10.«Прозора»	-	-	-	59,82
11.Інші групи мін. води	76,92	-	-	-
Разом:	580,85	833,71	2828,27	1221,99

Джерело: складено автором

Дані обсягів продажу продукції по групах модифікованої матриці БКГ за 2021 р. наведені в табл. 2.12.

Таблиця 2.12

**Визначення обсягів продажу продукції по групах
модифікованої матриці БКГ за 2021 р.**

Назва асортиментних груп	Обсяги продажу продукції по групах матриці БКГ, млн. грн.			
	«Важка дитина»	«Зірка»	«Дійна корова»	«Собака»
1. ПЕС	-	996,65	-	-
2. ПСЦС	-	-	1967,59	-
3. ППС	-	-	1059,32	
4. Сидр	-	-	-	314,77
5. Живчик	-	305,34	-	-
6. Квас	-	-	-	161,68-
7. Ретро серія б/а	-	395,73	-	-
8. Сб/а напої		-	-	398,53
9. «Оболонська»	-	-	160,47	-
10. «Прозора»	-	69,51	-	-
11. Інші групи мін. води	-	-	79,84	-
Разом:	-	1767,23	3267,22	874,98

Джерело: складено автором

На основі даних табл. 2.10-2.12 проведемо оцінювання ступеня збалансованості товарного асортименту ПрАТ «Оболонь» за 2019-2021 роки за модифікованою матрицею БКГ (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

**Оцінювання ступеня збалансованості товарного асортименту
ПрАТ «Оболонь» в 2019-2021 рр.,%**

Показники	Структура асортиментного портфеля за обсягом реалізації			Нормативне значення
	2019 рік	2020 рік	2021 рік	
<i>I</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
Група «Зірка»	5,37	15,26	29,91	25
Група «Дійна корова»	33,39	51,75	55,29	50
Група «Важка дитина»	16,09	10,63	0	20
Група «Собака»	45,15	22,36	14,81	5

Джерело розроблено автором

Отже, «Зірки» та «Дійні корови» показують зростання своєї частки в обсязі реалізації протягом трьох років, займаючи значну частку асортиментного портфеля в 2021 році. У групі «Важка дитина» спостерігається зниження її частки, а в 2021 році вона взагалі не має обсягу реалізації. Група «Собака» відзначається значним зниженням своєї частки в обсязі реалізації протягом трьох років і займає незначну позицію в асортиментному портфелі в 2021 році. Загалом тенденція позитивна.

Для більшої наглядності, структура асортиментного портфеля ПрАТ «Оболонь» за обсягом реалізації в порівнянні з нормативними значеннями, подана у вигляді пелюсткових діаграм. У 2019 році вона зображена на рис. 2.4.

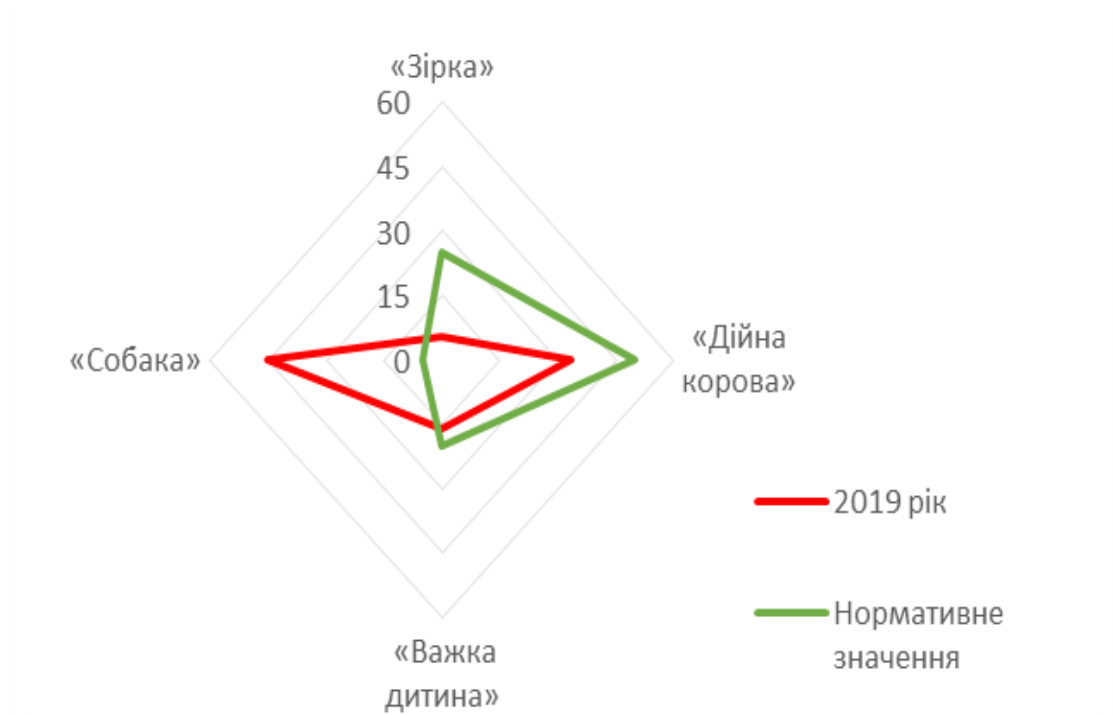


Рис. 2.4. Графічне порівняння фактичної структури товарного асортименту за матрицею БКГ з нормативною, 2019 рік

Джерело: розроблено автором

Отже, ми бачимо, що структура товарного портфеля ПрАТ «Оболонь» за обсягом продажу в 2019 році є незбалансованою, адже по всіх групах, окрім «Важкої дитини», частки дуже суттєво відхиляються від нормативних значень. Найбільше відхилення спостерігається у квадранта «Собака»,

замість норми у 5%, частка там дорівнює 45,15%. за обсягом продажу в 2019 році є незбалансованою, адже по всіх групах, окрім «Важкої дитини», частки дуже суттєво відхиляються від нормативних значень. Найбільше відхилення спостерігається у квадранта «Собака», замість норми у 5%, частка там дорівнює 45,15%.

Структуру асортиментного портфеля за 2020 рік можна побачити на рис. 2.5.

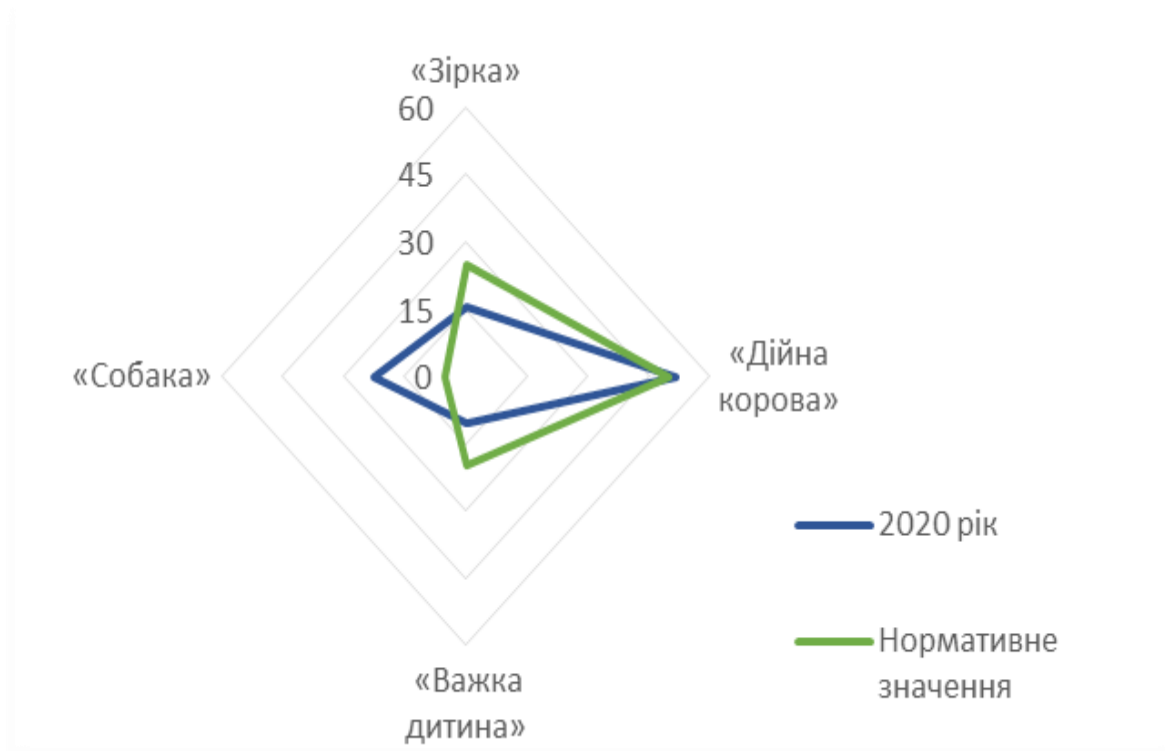


Рис. 2.5. Графічне порівняння фактичної структури товарного асортименту за матрицею БКГ з нормативною, 2020 рік

Джерело: розроблено автором

В 2020 році відбулися деякі зміни, так, наприклад, зменшився загальний обсяг продажу товарів в квадранті «Собака», що є позитивною тенденцією, так як ця частка наблизилась до норми. Збільшення обсягів продажу товарів-«Зірок» та товарів-«Дійних корів» посприяли тому, що структура товарного портфелю в 2020 році стає частково збалансованою, проте з низьким наближенням до збалансованості.

В 2021 році ця тенденція зберіглася, це видно з рис. 2.6.

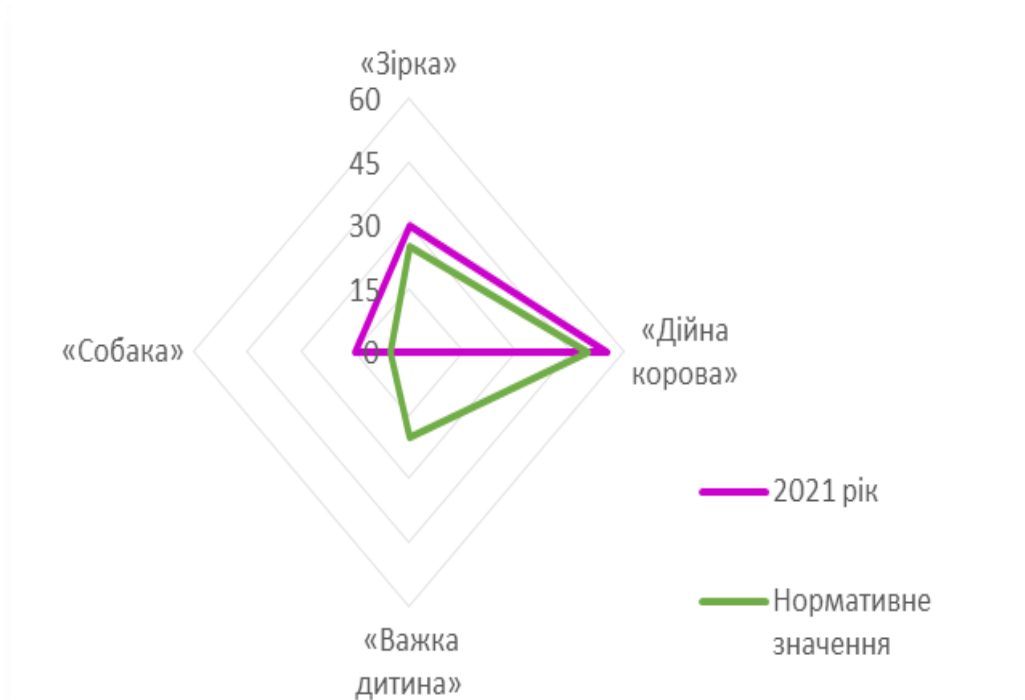


Рис. 2.6. Графічне порівняння фактичної структури товарного асортименту за матрицею БКГ з нормативною, 2021 рік

Джерело: розроблено автором

Результати аналізу товарного асортименту за допомогою модифікованої матриці БКГ вказують на те, що структура товарного портфелю ПрАТ «Оболонь» в 2021 році знову стає незбалансованою через відсутність у структурі товарного асортименту товарів із групи «Важкі діти». Нормативним значенням відповідають товари-«Зірки» та «Дійні корови», проте відхилення по групі «Собаки» та відсутність товарів в групі «Важка дитина» свідчить про необхідність вжити заходи для збалансованості товарного асортименту.

Рішення щодо удосконалення товарного асортименту можуть базуватись на наступних моментах:

1. Збалансування частки товарів-«Важка дитина». Оскільки відсутність товарів у цій групі шкодить збалансованості товарного асортименту, розроблення нових товарів або розширення асортименту в цьому напрямку може бути важливим кроком.

2. Підтримка товарів-«Зірок» та «Дійних корів». Оскільки ці товари вже відповідають нормативним значенням, важливо продовжувати роботу над їх розвитком та підтримкою. Це може включати інвестиції в маркетингові кампанії, дослідження нових ринків або вдосконалення процесів виробництва для забезпечення стабільного росту та рентабельності цих товарів.

3. Оптимізація товарів-«Собак». Вони мають високу наближеність до нормативних значень, проте не досягають її, тому доцільно застосувати стратегію «збору урожаю». Це передбачає зменшення маркетингових зусиль стосовно них. Такий підхід дозволить зосередитись на більш прибуткових товарах та забезпечити ефективне використання ресурсів.

Можемо зробити наступні висновки щодо даного розділу:

Приватне акціонерне товариство «Оболонь» є виробником алкогольних та безалкогольних напоїв, які є дуже популярними в Україні. Більшість постачальників сировини та матеріалів знаходяться неподалік від м. Київ або в самому місті, що дозволяє компанії зменшити витрати на транспортування.

Компанія користується послугами посередників, серед яких ТОВ «Еко», ТОВ «Ашан», ТОВ «Фоззі груп», ТОВ «Фора», ТОВ «Велика кишеня», ТОВ «Новус» та інші. Завдяки різноманітному асортименту та доступним цінам, продукція компанії є привабливою для всіх груп споживачів.

У 2020 році частка ПрАТ «Оболонь» на ринку пива в Україні становила 17,5% або більше ніж 2 мільярди доларів. Однак ця частка менша, ніж у головних конкурентів, таких як ПрАТ «Карлсберг Україна» (30%) та ПАТ «Абінбев Ефес Україна» (25%).

Аналіз техніко-економічних показників ПрАТ «Оболонь» показав, що витрати на 1 грн чистої виручки від реалізації продукції збільшилися на 8,80%, що свідчить про зменшення ефективності діяльності підприємства.

ПрАТ «Оболонь» пропонує досить різноманітну продукцію, яка включає п'ять асортиментних груп: «Пиво», «Слабоалкогольні напої»,

«Безалкогольні напої», «Мінеральна вода» та «Сидр», з загальною кількістю 85 видів продукції. Аналіз структури асортименту продукції показав, що пиво є найбільш масовою групою продукції підприємства, становлячи 66,41% від усього асортименту.

У порівнянні з 2020 роком, виробництво безалкогольних напоїв у 2021 році значно зросло на 22,11%, а виробництво мінеральної води збільшилося на 43,2%. У той же час виробництво слабоалкогольних напоїв зменшилося на 17,59%.

Побудувавши модифіковані матриці БКГ для ПрАТ «Оболонь» за 2019-2021 роки, зроблено висновок, що найбільш задіяними квадрантами перші два роки були «Собака» та «Важка дитина». Найменш задіяним є квадрант «Зірка». Натомість в 2021 році ситуація змінилась до найбільш задіяних увійшли «Зірки» та «Дійні корови», а до квадранту «Важка дитина» не потрапило жодної асортиментної групи.

Після проведеного аналізу структури товарного портфелю ПрАТ «Оболонь» за три роки можна зробити висновок, що у 2019 році структура була незбалансованою, оскільки частки продуктів у кожній групі значно відхилялися від нормативних значень, за винятком групи «Важка дитина». Особливо суттєве відхилення було у квадранті «Собака», де частка перевищувала норму в 9 разів і складала 45,15%.

Впродовж 2020 та 2021 років спостерігалась тенденція до зменшення обсягу продажу товарів у квадранті «Собака», та зростання у квадрантах «Зірки» та «Дійні корови», проте у 2021 році повністю відсутні товари із групи «Важкі діти». Це призвело до того, що структура товарного портфелю ПрАТ «Оболонь» знову стає незбалансованою.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБЛЕННЯ РЕКОМЕНДАЦІЙ ТА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ СТУПЕНЮ ЗБАЛАНСОВАНOSTІ ТОВАРНОГО АСОРТИМЕНТУ ПрАТ «ОБОЛОНЬ» ТА ОБҐРУНТУВАННЯ РІШЕНЬ ЩОДО ЙОГО ПОЛІПШЕННЯ

3.1. Основні напрями поліпшення товарного асортименту ПрАТ «Оболонь» на основі прийнятих маркетингових рішень щодо його удосконалення

Проаналізувавши склад та структуру товарного асортименту ПрАТ «Оболонь» за допомогою модифікованої матриці БКГ, було поставлено завдання поліпшити ступінь збалансованості товарного асортименту. Для цього прийнято рішення збалансувати частки «Важкої дитини» та «Собаки», а «Зірок» та «Дійних корів» постаратись втримати на тому ж рівні. Отже, визначимо основні напрями поліпшення товарного асортименту, табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Напрями і заходи щодо поліпшення товарного асортименту ПрАТ «Оболонь»

Напря́м	Заходи
Стратегія «збору урожаю» для товарів групи «Собака»	1. Оптимізувати маркетингові зусилля; 2. Провести пошук альтернативних ринків, де товари-«Собаки» можуть мати більший потенціал та рентабельність.
Розроблення нових товарів для збалансування частки товарів групи «Важкі діти»	1. Розробка лінійки здорових алкогольних напоїв; 2. Введення лінійки безалкогольних версій популярних алкогольних коктейлів.
Інвестиції у товари груп «Зірки» та «Дійні корови»	1. Закупівля сучасних машин і технологічного обладнання; 2. Автоматизація процесів, використання розумних систем керування та моніторингу якості; 3. Навчання персоналу, впровадження ефективних методів контролю якості та оптимізація логістичних процесів.
Дослідження нових ринків для груп «Зірки» та «Дійні корови»	1. Участь в рекламних активностях, виставках, ярмарках; 2. Цільова реклама в соціальних медіа.
Вдосконалення процесу виробництва	1. Автоматизувати маркування товарів.

Джерело складено автором

Отже, стратегія «збору урожаю» для товарів-«Собак». Сидр, Квас та Слабоалкогольні напої мають низькі темпи зростання та рентабельність, але ще можуть приносити певні прибутки протягом деякого часу, тому доцільно вжити такі заходи:

1. Оптимізувати маркетингові зусилля – тобто зосередити маркетингові ресурси та зусилля на товарах, які мають високі темпи зростання та рентабельність, і водночас зменшити зусилля щодо товарів-«Собак». Це може включати зменшення рекламних бюджетів, обмеження маркетингових активностей та просування цих продуктів.

2. Провести пошук альтернативних ринків та цільових сегментів, де товари-«Собаки» можуть мати більший потенціал та рентабельність. Це може включати дослідження та виявлення специфічних потреб цих ринків та розробку маркетингових стратегій для залучення нових клієнтів.

Наступним напрямом є розроблення нових товарів, розширення асортименту для ПрАТ «Оболонь», щоб збалансувати частку «Важких дітей», він може включати наступні заходи:

1. Розробка нової асортиментної групи, наприклад, лінійки здорових алкогольних напоїв. Це можуть бути напої з меншим вмістом алкоголю, натуральними інгредієнтами, без доданих консервантів або штучних добавок. Такі напої можуть привернути увагу клієнтів, які звертають більше уваги на своє здоров'я та харчування. Кожен з продуктів цієї лінійки має бути представлений у привабливій упаковці, яка передає концепцію здорового та якісного споживання. Маркетингові комунікації повинні підкреслювати якість та унікальність даних товарів.

2. Введення лінійки безалкогольних напоїв. Це можуть бути безалкогольні версії популярних алкогольних коктейлів, наприклад:

- Мохіто (безалкогольний варіант класичного мохіто буде містити свіжий м'ятний сироп, лаймовий сік, содову воду, буде дарувати освіжаючий смак з легкою кислинкою та бадьорою атмосферою літа);

– Піна Колада (цей напій може поєднувати ананасовий сік, кокосове молоко, та шматочки ананаса, він створюватиме безалкогольну версію екзотичного коктейлю з нотками тропічного настрою та кремовим смаком);

– Космополітен (цей безалкогольний варіант класичного космополітену міститиме сік журавлини, лаймовий сік та трохи тростинового цукру, це буде елегантний смак з легкою кислинкою та фруктовими нотками).

Кожен безалкогольний коктейль зберігатиме характерний смак, стиль та привабливість класичного коктейлю. Упаковка відобразить його стиль та елегантність, заохочуючи споживачів насолоджуватися класичними коктейлями без алкоголю.

За останні роки зростає попит на безалкогольні альтернативи, тому це може бути перспективним напрямом для розширення асортименту ПрАТ «Оболонь». Ці два заходи допоможуть не тільки розширити асортимент ПрАТ «Оболонь», але й привернути нових клієнтів та задовольнити потреби споживачів, які постійно змінюються.

Щодо товарів-«Зірок» та «Дійних корів», оскільки вони вже відповідають нормативним значенням, потрібно забезпечити їхню стабільність. Можемо розглянути такі напрямки:

Інвестиції. Залучення додаткових інвестицій може допомогти у покращенні якості та розширенні асортименту товарів, що мають високу рентабельність. Інвестиції можуть бути спрямовані на модернізацію виробничих потужностей (це може включати закупівлю сучасних машин і технологічного обладнання), впровадження новітніх технологій (автоматизація процесів, використання розумних систем керування та моніторингу якості) та вдосконалення процесів виробництва (навчання персоналу, впровадження ефективних методів контролю якості та оптимізація логістичних процесів).

Дослідження нових ринків з метою виявлення нових можливостей та потенційних споживачів товарів. Аналіз попиту, конкуренції та тенденцій у різних регіонах може допомогти зорієнтуватися в потребах споживачів і забезпечити розширення ринкової частки. Для цього доречно використати рекламні активності, участь у виставках і ярмарках, цільову рекламу в соціальних медіа та інші маркетингові ініціативи.

Вдосконалення процесу виробництва. Оптимізація виробничих процесів, підвищення ефективності та зниження витрат можуть сприяти якості та доступності товарів. Для цього напряду пропонується автоматизувати деякі етапи виробництва, наприклад, упаковку або маркування товарів. Використання автоматичних систем може допомогти підвищити продуктивність та знизити витрати на працю.

Реалізація цих напрямків та заходів поліпшення товарного асортименту ПрАТ «Оболонь» дозволить досягти більшої збалансованості асортименту, задовольнити різноманітні потреби споживачів та зміцнити позиції на ринку.

3.2. Визначення економічної результативності впровадження лінійки безалкогольних версій популярних алкогольних коктейлів

3.2.1. Маркетингове обґрунтування впровадження лінійки безалкогольних версій популярних алкогольних коктейлів

Оскільки, товарний портфель ПрАТ «Оболонь» не повністю збалансований через відсутність товарів з високими темпами зростання та помірною рентабельністю, найбільш привабливим заходом з перелічених вище є розширення асортименту новою для компанії лінійкою безалкогольних версій популярних алкогольних коктейлів.

Головна ідея полягає в тому, щоб ПрАТ «Оболонь» стала виробником і постачальником якісних безалкогольних коктейлів, які зберігають характерні

смакові прояви та аромати популярних алкогольних коктейлів, але не містять алкоголю. Це дасть можливість споживачам насолоджуватися улюбленими смаками без необхідності вживати алкоголь.

Нові товари часто мають потенціал для швидкого зростання, оскільки їх впровадження на ринок спричиняє збільшення попиту і зацікавленість споживачів. А рентабельність нового товару залежить від інвестицій, необхідних для його розробки, виробництва та маркетингу. На початковому етапі, коли товар буде тільки входить на ринок і ще не має встановленої популярності, пропонується використати стратегію збереження невеликої рентабельності, з метою більшого залучення уваги покупців, а потім поступово, зі зростанням популярності товару, компанія буде збільшувати ціни і підвищувати рентабельність товару.

На сучасному ринку спостерігається збільшений попит на безалкогольні альтернативи алкогольних напоїв, оскільки споживачі стають більш свідомими щодо свого здоров'я та бажають зменшити споживання алкоголю. Впровадження лінійки безалкогольних версій популярних коктейлів дозволить ПрАТ «Оболонь» задовольнити цей зростаючий попит і привернути нових споживачів, що ведуть здоровий спосіб життя, вагітних жінок, водіїв та інших.

І хоча в Україні на ринку безалкогольних напоїв є аналоги безалкогольних коктейлів, зокрема безалкогольний мохіто представлений кількома виробниками та брендами, такими як «Schweppes», «Біола», «Bon Boisson», ПрАТ «Оболонь» може мати свої конкурентні переваги у впровадженні даної лінійки. Так як бренд «Оболонь» є відомим і довгостроковим гравцем на ринку, його визнання та репутація посприє успішному впровадженню нових безалкогольних коктейлів та забезпечить вже наявну базу клієнтів. Рекламна кампанія, упаковка та інші маркетингові заходи допоможуть привернути увагу споживачів. До того ж асортимент безалкогольних версій популярних алкогольних коктейлів ПрАТ «Оболонь» буде ширшим ніж у конкурентів, і представлений такими напоям:

1. Безалкогольний Мохіто: свіжий та освіжаючий напій з м'ятою, лаймом, цукром та газованою водою. Він буде мати ароматну цитрусову нотку, що характерна для класичного алкогольного мохіто. Пляшка підкреслюватиме свіжість та освіжаючі властивості напою. Етикетка матиме зелені відтінки, що відобразатимуть природність м'яти та лайму;

2. Безалкогольний Піна Колада: ніжний та кремований напій з ананасовим соком та кокосовим молоком. Цей напій створить відчуття тропічного коктейлю без алкоголю. Пляшку можна прикрасити зображенням ананаса або пальми, що створюватимуть асоціацію з тропіками. Етикетка буде з відтінками жовтого і білого, що нагадуватимуть смак та кремову текстуру напою;

3. Безалкогольний Космополітен буде мати освіжаючий, кислий і трохи солодкий смак, що характерний і для оригінального коктейлю, завдяки соку журавлини та лайму. Пропонується використати червону або рожеву етикетку, що нагадуватиме про соковитість та журавлину;

4. Безалкогольний Дайкірі: солодкий та фруктовий напій з пюре ананаса, полуниці або інших ягід, матиме насичений смак і кольорову палітру. Для нього можна використати яскраву та кольорову пляшку з фруктовим візерунком або зображенням полуниці та ананаса, а також з відтінками червоного, жовтого та рожевого, що підкреслюватимуть смак та енергію напою.

Для початку вистачить чотирьох позицій в даній лінійці, а згодом дивлячись на попит і реакцію споживачів, її можна буде розширювати. Кожен з цих безалкогольних коктейлів зберігатиме характерний смак, стиль та привабливість класичного коктейлю. Упаковка відобразатиме його стиль та елегантність, заохочуючи споживачів насолоджуватися напоєм.

Щоб обґрунтувати планові обсяги виробництва напоїв з нової лінійки, скористаємось методом стандартного розподілу ймовірностей. Розрахунок прогнозних значень обсягів виробництва за цим методом виконується за формулою:

$$ОП = (О + 4 * В + П) / 6,$$

де О – оптимістичний прогноз,

В – найбільш вірогідний прогноз,

П – песимістичний прогноз.

Для визначення оптимістичного, песимістичного та найбільш вірогідного прогнозних значень обсягів виробництва нових коктейлів використовується метод експертних оцінок. Результати опитування на ПрАТ «Оболонь» провідних спеціалістів та керівників відділів, які наведені в табл. 3.2, дозволяють провести аналіз та визначити ці значення.

Таблиця 3.2

Результати опитування експертів

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Обсяг збугу, тис. дал.	260	254	290	280	300	320	300

Джерело: складено автором

Щоб перевірити надійність та типовість величин прогнозу, можна визначити середнє квадратичне відхилення, яке вказує на розсіювання думок окремих експертів відносно середнього значення. Для цього спочатку необхідно обчислити середнє значення прогнозних значень, яке можна знайти шляхом додавання всіх прогнозних значень та поділу на їх кількість. Далі, для кожного прогнозного значення відняти середнє значення, піднести різницю до квадрату, просумувати всі квадрати та поділити на кількість значень. На кінцевому етапі виконати квадратний корінь отриманої суми.

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

де α – середнє квадратичне відхилення,

O_i – прогнозне значення,

\bar{O} – середнє значення прогнозних значень,

n – кількість прогнозних значень.

Результат обчислення середнього квадратичного відхилення допоможе оцінити розсіювання думок експертів та їхню узгодженість щодо прогнозованих обсягів виробництва. Чим менше середнє квадратичне відхилення, тим більш надійним та типовим вважається прогноз. Для визначення середньоквадратичного відхилення скористаємось проміжними розрахунками табл. 3.3.

Таблиця 3.3

**Проміжні розрахунки для визначення
середньоквадратичного відхилення**

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
1. Обсяги збуту продукції підприємства O_i , тис. грн.	260	254	290	280	300	320	300
2. Сумарні значення оцінок експертів	2004						
3. $O_{\text{сер}}$	286,28						
4. Відхилення $\Delta O = O_i - O_{\text{сер}}$	-26,28	-26,28	3,72	-6,28	13,72	33,72	13,72
ΔO^2	690,64	690,64	13,83	39,44	188,24	1137,04	1137,04
$\Sigma \Delta O^2$	3896,87						

Джерело: розраховано автором

Отже, середнє квадратичне відхилення буде дорівнювати 23,59.

Визначаємо коефіцієнт варіації, який характеризує однорідність сукупності думок експертів: $23,59/286,28 * 100 = 8,24\%$

Оскільки розрахункове значення коефіцієнта варіації менше 33%, то сукупність думок експертів можна вважати однорідною, що вказує на можливість використання даних експертних оцінок для подальших розрахунків.

Найбільш вірогідний (В) обсяг продаж визначаємо за методом медіан, (тобто середнього значення рядку) і приймаємо на рівні 290 тис. дал., так як воно середнє значення ряду: 254, 260, 280, 290, 300, 300, 320.

За оптимістичним прогнозом (О) обсяг виробництва нової продукції становитиме 320 тис. дал., песимістичний прогноз (П) складає 254 тис. дал.

Розраховуємо прогнозні значення обсягів виробництва кожного виду нової продукції, що пропонується до впровадження:

$$ОП = (О + 4 * В + П) / 6 = (320 + 4 * 290 + 254) / 6 = 289 \text{ тис. дал.}$$

Це значення буде використовуватись для планування виробництва та розрахунку очікуваних результатів від впровадженн даного заходу, з урахуванням витрат і доходів на цей обсяг продажу.

3.2.2. Розрахунок поточних витрат (калькулювання собівартості нових напоїв)

Проведемо розрахунки калькуляції нових напоїв. Так як вони будуть представлені в однаковому об'ємі, плящі, виготовляються на одному підприємстві і матимуть однакові втрати, розглянемо все на прикладі безалкогольного Мохіто. Витрати за статтю «Сировина і основні матеріали» на 1 дал напою розраховані в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Розрахунок витрат за статтю «Сировина та основні матеріали»

Сировина та матеріали	Одиниці виміру	Вартість сировини, грн	Норма витрат на 1 дал	Всього витрат на 1 дал, грн
Сировина та основні матеріали				
цукор-пісок	кг	33	10,145	33,479
кислота лимонна	кг	50,3	0,176	0,885
вуглекислота	кг	5,9	1,4	0,826
колір	кг	34,5	0,097	0,335
ароматизатор «М'ята»	кг	315,7	0,101	3,189
сік лаймовий конц.	кг	684,0	0,223	15,253
бензоат натрію	кг	75	0,016	0,12
вода	дм ³	12,6	0,104	0,131
Всього витрат на сировину та матеріали				54,217

Джерело: розраховано автором

Витрати на сировину і матеріали на 1 дал готової продукції розраховуються множенням норми витрат (на 1 дал) на ціну відповідного виду матеріального ресурсу.

До статті «Тара та допоміжні матеріали» включаються матеріали, що формують готову продукцію, але не входять до її складу (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Розрахунок витрат за статтею «Тара та допоміжні матеріали»

Показники	Одиниці виміру	Ціна, грн	Норма витрат на 1 дал	Всього витрат на 1 дал, грн
Пакувальні матеріали				
етикетки	шт	0,41	50,733	2,080
преформи	шт	4,14	51	21,114
ковпачки	шт	0,36	51	1,836
фільтр-картон	кг	32,4	0,98	3,175
плівка термозбіжна	м	3,1	17,19	5,329
клей	кг	55	0,005	0,028
вода	дм ³	5,5	0,32	0,176
Всього витрат на пакувальні матеріали				33,738
Транспортно-заготівельні витрати (5%)				2,711
Всього витрат за статтею				36,449

Джерело: розраховано автором

Транспортування сировини та матеріалів для виробництва здійснюється за рахунок підприємства, саме тому собівартість продукції включає транспортно-заготівельні витрати.

Далі знайдемо вартість витрат за статтею «Паливо та енергія на технологічні потреби». Дані та результати розрахунку наведені табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Розрахунок витрат за статтею

«Паливо та електроенергія на технологічні потреби»

Показники	Одиниця виміру	Питома норма витрат на 1 дал продукції	Ціна за одиницю, грн	Витрати на 1 дал продукції, грн
Електроенергія	кВт. Год.	4,5	7,312	3,290
Паливо	л	3,5	7,165	2,508
Всього на 1 дал напою				5,798

Джерело: розраховано автором

Вартість електроенергії та палива розраховується на основі норми її витрат (на 1 дал готової продукції) та вартості одиниці виміру.

Розрахуємо витрати за статтею «Основна та додаткова заробітна плата виробничих робітників» (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Розрахунок витрат за статтею «Основна і додаткова заробітна плата виробничих робітників»

Найменування професії	Норма часу	Розцінка за одну нормогодину	Витрати на 1 дал продукції, грн
Купажник 4 розряду	0,013	24	0,031
Варник сиропів 4 розряду	0,005	24	0,012
Зважувач-вивантажувач 3 розряду	0,005	19,7	0,01
Машиніст повітророзділюваних установок 5 розряду	0,005	25	0,013
Оператор лінії (видувний апарат) 5 розряду	0,037	24	0,089
Оператор лінії(розлив) 5 розряду	0,037	23	0,085
Оператор лінії (термоусаджувач) 4 розряду	0,037	23	0,085
Оператор лінії (етикерування) 4 розряду	0,037	23	0,085
Вантажник	0,037	23	0,085
Всього з/пл на 1 дал напою			0,505
Додаткова з/пл за:			
роботу у вечірній час (8%)			0,040
роботу у святкові дні (2,8%)			0,014
премія (50%)			0,253
профмайстерність (1,8%)			0,009
Всього доплат			0,316
Всього витрат за статтею			0,821

Джерело: розраховано автором

Розрахуємо суму єдиного соціального внеску: $0,22 * 0,821 = 0,181$ грн.

Витрати на утримання та експлуатацію обладнання:

$45689 * 0,504 / 8653 = 2,661$ грн.

Загальновиробничі витрати : $89875 * (2,661 + 0,504) / (45689 + 8653) = 5,873$ грн.

Адміністративні витрати: $71020 / (144600 + 1445) = 4,863$ грн.

Витрати на збут: $218151 / (144600 + 1445) = 14,937$ грн.

Отже, розрахунок виробничої собівартості та ціни за 1 дал безалкогольного Мохіто від ПрАТ «Оболонь» наведений в табл. 3.8.

Таблиця 3.8

**Розрахунок (калькуляція) собівартості
1 дал безалкогольного Мохіто від ПрАТ «Оболонь»**

Найменування статей калькуляції	Витрати на 1 дал, грн.
Сировина і матеріали	54,217
Допоміжні матеріали	36,449
Енерговитрати на технологічні потреби	5,798
Основна та додаткова заробітна плата виробничих робітників	0,821
Єдиний соціальний внесок	0,181
Витрати на утримання та експлуатацію устаткування	2,661
Загальновиробничі витрати	5,873
Виробнича собівартість	106
Адміністративні витрати	4,863
Витрати на збут	14,937
Повні витрати	125,8
Рентабельність (50% від повних витрат)	62,9
Оптова ціна	188,7
ПДВ (20%)	37,74
Виробнича ціна	226,44

Джерело: розраховано автором

Розрахунок на 1 одиницю продукції, тобто пляшку об'ємом 1 літр, показує, що собівартість безалкогольного Мохіто становить 12,6 грн. Ціна на

аналогічний товар конкурентів варіюється від 26,80 грн до 39,99 грн. Це дає можливість встановити конкурентоспроможну ціну з 50% націнкою, і з урахування ПДВ вона становитиме 22,64 грн, що дозволить привабити споживачів, забезпечуючи їм якісний безалкогольний варіант з вигідною ціною. Враховуючи більш широкий асортимент ПрАТ «Оболонь», це може сприяти збільшенню популярності продукції та збільшенню ринкової частки компанії.

3.2.3. Розрахунок очікуваних результатів від впровадження лінійки безалкогольних версій популярних алкогольних коктейлів

Розширення асортименту продукції підприємства за рахунок лінійки з 4 видів безалкогольних коктейлів з обсягами виробництва кожного по 289 тис. дал передбачає збільшення обсягів реалізації продукції заводу, порівняно із минулим роком, на 1156 тис. дал.

Організація виробництва даної лінійки за умови досягнення прогнозних значень обсягу виробництва, розрахованих повних витрат на виробництво та реалізацію 1 дал і ціни дозволить отримати підприємству певних результатів від впровадження цього заходу. Очікувані результати від впровадження заходу наведені в табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Очікувані результати від впровадження лінійки нової продукції, тис. грн

Показники	Значення показника
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції	218 137,2
Приріст повних витрати на виробництво та реалізацію продукції	145 424,8
Приріст прибутку від реалізації продукції	72 712,4
Приріст чистого прибутку	59 624,16

Джерело: розраховано автором

Зміни основних показників роботи ПрАТ «Оболонь», що наведені у табл. 3.9, були отримані шляхом таких розрахунків:

Чистий дохід від реалізації продукції: $1\,156\,000 * 188,7 = 218\,137,2$ тис. грн

Повні витрати на виробництво та реалізацію нових виробів = Обсяг виробництва * Повні витрати * Кількість товарів в лінійці = 289 тис. дал * $125,8$ грн/дал * $4 = 145\,424,8$ тис. грн

Прибуток від реалізації: $1\,156\,000 * (188,7 - 125,8) = 72\,712,4$ тис. грн

Чистий прибуток: $72\,712\,400 * (1 - 0,18) = 59\,624,16$ тис. грн

Отже, впровадження нової лінійки призведе до збільшення обсягів продажу та доходів компанії. Приріст прибутку від реалізації продукції становитиме $72\,712,4$ тис. грн. Цей показник вказує на те, що нова лінійка продукції матиме позитивний вплив на прибуток компанії. Приріст чистого прибутку складає $59\,624,16$ тис. грн. Це означає, що після врахування всіх витрат та оподаткування, нова лінійка продукції впливатиме на збільшення чистого прибутку компанії.

Загалом, результати розрахунків свідчать, що внаслідок впровадження лінійки безалкогольних версій популярних алкогольних коктейлів ПрАТ «Оболонь» отримає приріст важливих основних показників своєї діяльності.

3.3. Вплив запропонованого заходу на показники роботи ПрАТ «Оболонь»

Очікувані результати від впровадження лінійки безалкогольних версій популярних алкогольних коктейлів ПрАТ «Оболонь» у вигляді зміни чистого доходу від реалізації продукції, повних витрат, прибутку від реалізації та чистого прибутку (табл. 3.9), а також їхні проектні значення, що розраховані вище, переносимо у табл. 3.10.

**Вплив маркетингового заходу на основні показники діяльності
ПрАТ «Оболонь»**

Показник	Од. вим.	Базові значення	Проектні значення	Відхилення	
				абсолютне, + -	відносне,%
1.Обсяг реалізації продукції в натур. виразі	тис. дал	136629	137785	1156	0,85
2.Чистий дохід від реалізації продукції	тис. грн.	5909426	6127563,20	218137,20	3,69
3.Повні витрати	тис. грн	5915786	6061210,80	145424,80	2,46
4.Прибуток від реалізації продукції	тис. грн	-6360	66352,40	72712,40	х
5.Чистий прибуток	тис. грн	-111966	-52341,84	59624,16	х
6.Рентабельність діяльності (продаж)	%	-1,89	-0,85	1,04	х
7.Рентабельність продукції	%	-0,11	1,09	1,20	х
8.Витрати на 1грн реалізованої продукції	коп.	100,11	98,92	-1,19	-1,19

Джерело: розраховано автором

Отже з табл. 3.10 видно, що внаслідок реалізації запропонованого заходу обсяг збуту продукції ПрАТ «Оболонь» збільшиться на 1156 тис. дал (або на 0,85 %), а у вартісному виразі – на 218137,20 тис. грн. і складе 6127563,20 тис. грн.

Повні витрати зростуть на 145424,80 тис. грн. (або на 2,46%), прибуток від реалізації – на 72712,40 тис. грн, а чистий збиток зменшиться на 59624,16 тис. грн. і складе -52 341,84 тис. грн, що вдвічі менше за базове значення.

Від’ємна рентабельність продаж зменшиться на 1,04 пункту до -0,85 %, а рентабельність продукції з від’ємної перейде в додатну і становитиме 1,09%.

Витрати на 1 грн. реалізованої продукції знизяться на 1,19 коп. і складуть 98,92 коп. Таким чином, в цілому основні показники діяльності ПрАТ «Оболонь» значно покращиться, тому запропонований захід можна рекомендувати до впровадження.

ВИСНОВКИ

Кваліфікаційна робота присвячена вирішенню актуального завдання, яке полягає у підвищенні ступеню збалансованості товарного асортименту компанії за допомогою модифікованої матриці БКГ. Модифікована матриця БКГ є інструментом стратегічного аналізу, який дозволяє оцінити продуктивний портфель компанії з точки зору його рентабельності та темпів росту.

З проведеного аналізу діяльності ПрАТ «Оболонь» можна зробити висновок, що приватне акціонерне товариство «Оболонь» є одним з лідерів ринку алкогольних та безалкогольних напоїв в Україні зі стовідсотковим українським капіталом.

Компанія має близько 7,5 тисяч співробітників, з них 1900 працюють на головному заводі в Оболонському районі Києва. За 2021 рік дохід ПрАТ «Оболонь» склав 6 мільярдів гривень.

Одним з ключових факторів успіху компанії є близьке розташування більшості постачальників сировини та матеріалів, що дозволяє знизити витрати на транспортування. Основні партнерські відносини встановлені з Житомирською та Дубнівською хмелефабриками, які постачають пресований хміль з міст Житомир та Дубно відповідно.

Основними посередниками ПрАТ «Оболонь» є ТОВ «Еко», ТОВ «Ашан», ТОВ «Фоззі груп», ТОВ «Фора», ТОВ «Велика кишеня», ТОВ «Новус» та інші. Вони мають власні мережі роздрібних магазинів і супермаркетів, через які забезпечують збут продукції ПрАТ «Оболонь» безпосередньо кінцевому споживачеві.

Основними споживачами пива ПрАТ «Оболонь» є чоловіки у віці 20-29 років. А ринок контролюється вітчизняними виробниками, які представляють понад 400 видів пива.

ПрАТ «Оболонь» утримує частку ринку пива в Україні на рівні 17,5% у 2020 році, що становить більше ніж 2 мільярди доларів. Втім, ця частка

менша в порівнянні з ПрАТ «Карлсберг Україна», яка має 30% ринкової частки, та ПАТ «Абінбев Ефес Україна», яка має 25%.

Аналіз техніко-економічних показників ПрАТ «Оболонь» показав, що витрати на 1 грн чистої виручки від реалізації продукції збільшилися на 8,80%, що свідчить про зменшення ефективності діяльності підприємства.

ПрАТ «Оболонь» має широкий асортимент продукції, який включає п'ять основних груп: «Пиво», «Слабоалкогольні напої», «Безалкогольні напої», «Мінеральна вода» та «Сидр». Їхня насиченість становить 85 різних видів продукції. Аналіз структури асортименту продукції показав, що найбільшою групою підприємства є пиво, яке становить 66,41% від загального асортименту.

У порівнянні з попереднім роком, у 2021 році виробництво безалкогольних напоїв відзначилося значним зростанням на 22,11%. Також сталося значне збільшення виробництва мінеральної води, яке склало 43,2%. Проте варто відзначити, що виробництво слабоалкогольних напоїв зазнало зменшення на 17,59% у порівнянні з попереднім роком.

Побудувавши модифіковані матриці БКГ для ПрАТ «Оболонь» за 2019-2021 роки, зроблено висновок, що найбільш задіяними квадрантами перші два роки були «Собака» та «Важка дитина». Найменш задіяним – квадрант «Зірка». Проте в 2021 році ситуація змінилась, до найбільш задіяних увійшли «Зірки» та «Дійні корови», а до квадранту «Важка дитина» не потрапило жодної асортиментної групи.

Аналіз структури товарного портфелю ПрАТ «Оболонь» за три роки показав, що у 2019 році структура була незбалансованою, оскільки частки у кожній групі значно відхилялися від нормативних значень, за винятком групи «Важка дитина». Особливо суттєве відхилення було у квадранті «Собака», де частка перевищувала норму в 9 разів і складала 45,15%.

Впродовж 2020 та 2021 років спостерігалась тенденція до зменшення обсягу продажу товарів у квадранті «Собака», та зростання у квадрантах

«Зірки» та «Дійні корови», проте відсутність товарів в 2021 році в групі «Важкі діти» призвело до того, що структура товарного портфелю ПрАТ «Оболонь» знову стає незбалансованою.

Після проведення аналізу, прийнято такі рішення щодо удосконалення товарного асортименту ПрАТ «Оболонь»:

– використати стратегію «збору урожаю» для товарів-«Собак», вона передбачає оптимізацію маркетингових зусиль та пошук альтернативних ринків, де ці товари можуть бути більш успішними;

– для збалансування частки «Важких дітей» рекомендується розроблення нових товарів, таких як лінійка здорових алкогольних напоїв та безалкогольних версій популярних алкогольних коктейлів.

– інвестиції в товари-«Зірки» та «Дійні корови», вони можуть включати закупівлю сучасного обладнання, автоматизацію процесів, навчання персоналу та використання ефективних методів контролю якості для забезпечення стабільного росту і рентабельності цих товарів.

– дослідження нових ринків для «Зірок» та «Дійних корів» та їхня участь у рекламних активностях, виставках, ярмарках, а також використання цільової реклами в соціальних медіа.

– вдосконалення процесу виробництва, завдяки автоматизації маркування товарів.

Ці заходи можуть допомогти підприємству забезпечити стабільний ріст, конкурентоспроможність і задоволення потреб різних сегментів ринку.

Найбільш цікавим і привабливим заходом для ПрАТ «Оболонь» обрано розширення асортименту новою лінійкою безалкогольних версій популярних алкогольних коктейлів.

Нові напої, такі як Безалкогольний Мохіто, Безалкогольний Піна Колада, Безалкогольний Космополітен і Безалкогольний Дайкірі, зберігатимуть унікальні смакові прояви та аромати оригінальних коктейлів. Кожний з них матиме своє власне оформлення пляшки та етикетки, які

відображатимуть його характеристики і нададуть продукту привабливості. Ця ініціатива забезпечить компанії нові можливості на ринку та задовольнить потреби споживачів, які шукають безалкогольні альтернативи.

За допомогою методу стандартного розподілу ймовірностей були розраховані прогностні значення обсягів виробництва нових продуктів компанії ПрАТ «Оболонь». Згідно з розрахунками, обсяг виробництва кожного виду нової продукції складає 289 тис. дал.

При розрахунку собівартості 1 пляшки об'ємом 1 літр, встановлено, що собівартість безалкогольного Мохіто складає 12,6 грн. Конкурентоспроможна ціна з 50% націнкою та з урахуванням ПДВ складатиме 22,64 грн. Це дає можливість компанії привабити споживачів, пропонуючи якісний безалкогольний варіант за вигідною ціною.

На основі розрахунків собівартості 1 дал представлених напоїв, був визначений бюджет для впровадження лінійки безалкогольних версій популярних алкогольних коктейлів ПрАТ «Оболонь». Оптова ціна склала 188,7 грн за дал, таким чином, чистий дохід (виручка) від реалізацію даного заходу збільшиться на 218137,2 тис. грн, а повні втрати на 145 424,8 тис. грн.

Приріст прибутку від реалізації продукції становитиме 72 712,4 тис. грн, він вказує на те, що нова лінійка продукції матиме позитивний вплив на прибуток компанії. Приріст чистого прибутку складатиме 59 624,16 тис. грн, що також добре.

Результати розрахунків впливу впровадження запропонованого заходу на основні показники демонструють, що внаслідок впровадження лінійки безалкогольних версій популярних алкогольних коктейлів, ПрАТ «Оболонь» отримає приріст важливих показників своєї діяльності. Витрати на 1 грн. реалізованої продукції знизяться на 1,19 коп. і складуть 98,92 коп.

Загалом, результати розрахунків свідчать, що внаслідок впровадження лінійки безалкогольних версій популярних алкогольних коктейлів ПрАТ «Оболонь» отримає приріст важливих основних показників своєї діяльності, тому запропонований захід рекомендований до впровадження.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абінбев Ефес Україна. *Вікіпедія*: веб-сайт. URL: <http://surl.li/easxi> (дата звернення: 20.03.2023).
2. Аналіз ширини і глибини товарного асортименту. URL: <http://surl.li/hhxjw> (дата звернення: 17.03.2023).
3. Асортимент та номенклатура товарів. URL: <http://surl.li/atzuj> (дата звернення: 25.02.2023).
4. Асортимент товарів: визначення, види. URL: <http://surl.li/gjkmg> (дата звернення: 27.02.2023).
5. Асортимент. *Вікіпедія*: веб-сайт. URL: <http://surl.li/eabdm> (дата звернення: 26.02.2022).
6. Бондаренко О. Ринок пива в Україні. Чи справді прийшла крафтова революція. *AIN.Business*, 2021. URL: <http://surl.li/cchoq> (дата звернення: 12.03.2023).
7. Гаркавенко С.С. Маркетинг. Київ: Лібра, 2008. 384 с.
8. Гевчук В., Поліщук Н.В., Танасійчук А.М., Поліщук І.І. Маркетинг: навч. посібник. Вінниця, 2019. 290 с.
9. Глибина асортименту. URL: <http://surl.li/hhxjl> (дата звернення: 17.03.2023).
10. Горєлов Д.О., Большенко С.Ф. Стратегія підприємства: підручник. Харків, 2010. URL: <https://buklib.net/books/36618/> (дата звернення: 25.03.2023).
11. Григорчук Т.В. Маркетинг. Частина друга: навч. посібник/ за ред. Н.В. Куденко. Київ, 207. URL: <http://surl.li/grjjo> (дата звернення: 25.02.2022).
12. Домінюк А. Аналіз ринку безалкогольних напоїв в Україні. *Koloro*. 2015. URL: <https://cutt.ly/BVmaVdZ> (дата звернення: 11.03.2023).
13. Етапи побудови матриці БКГ. URL: <http://surl.li/hhxpf> (дата звернення: 26.02.2023).

14. Загальна характеристика ПрАТ «Оболонь». URL: <http://surl.li/hhvlq> (дата звернення: 13.03.2023).
15. Ілляшенко С.М. Маркетингова товарна політика: підручник. Суми, 2005. URL: <https://buklib.net/books/37643/> (дата звернення: 05.03.2023).
16. Карпова С.В. Маркетинг в галузях та сферах діяльності: підручник. Київ, 2018. URL: <http://surl.li/dblap> (дата звернення: 9.03.2023).
17. Каталог українських броварень. «Оболонь». *Пивна справа, 2021*. URL: <http://surl.li/eabet> (дата звернення: 13.03.2023).
18. Криволапов Е.А. Товарознавство: консп. лекцій. Запоріжжя: Запорізький національний університет, 2020. URL: <http://surl.li/gzuwp> (дата звернення: 15.03.2023).
19. Кузнєцов П.В. Маркетингове управління асортиментом продукції підприємства в умовах інформаційної економіки *Вісник економіки транспорту і промисловості*. Харків, 2015. С. 204.
20. Маркетингове дослідження ринку пива в Україні. URL: <http://surl.li/gzvdi> (дата звернення: 15.03.2023).
21. Маркетингові рішення в роздрібній торгівлі. URL: <http://surl.li/gzuuk> (дата звернення: 15.03.2023).
22. Матриця БКГ. *Вікіпедія*: веб-сайт. URL: <http://surl.li/dyjnб> (дата звернення: 17.03.2023).
23. Матриця Бостонської консультативної групи. URL: <http://surl.li/eabdз> (дата звернення: 16.03.2023).
24. Матриця, розроблена провідною консалтинговою компанією «Бостон консалтинг груп». URL: <http://surl.li/eacjo> (дата звернення: 16.03.2023).
25. Мельник А. Обґрунтування маркетингових рішень щодо удосконалення асортиментного портфеля за результатами матриці БКГ. Наукові здобутки молоді – вирішенню проблем харчування людства у XXI столітті: матеріали 89-ї Міжнародної наукової конференції молодих учених, аспірантів і студентів. Квітень 2023 р. Київ: НУХТ, 2023 р. С. 144.

26. Методи портфельного аналізу. *Вікіпедія*: веб-сайт. URL: <http://surl.li/eabdo> (дата звернення: 17.03.2023).
27. Модифікована матриця бкг. URL: <http://surl.li/hhwbf> (дата звернення: 15.03.2023).
28. Насиченість і повнота асортименту товарів. URL: <http://surl.li/eacqr> (дата звернення: 21.02.2023).
29. Номенклатура та асортимент товарів. URL: <http://surl.li/gzutp> (дата звернення: 15.02.2023).
30. Оболонь (компанія). *Вікіпедія*: веб-сайт. URL: <https://cutt.ly/7VmuLmj> (дата звернення: 13.03.2023).
31. Оболонь, ПрАТ. URL: <http://surl.li/hhvjw> (дата звернення: 13.03.2023).
32. Основні характеристики товарного асортименту. URL: <http://surl.li/hhxiy> (дата звернення: 17.03.2023).
33. Офіційний сайт ПрАТ «Карлсберг Україна» URL: <http://surl.li/easvc> (дата звернення: 20.03.2023).
34. Офіційний сайт ПрАТ «Оболонь». URL: <https://obolon.ua/ua> (дата звернення: 12.03.2023).
35. Панченко Ю.О. Аналіз факторів, що впливають на формування асортименту. Київ, 2013. URL: <http://surl.li/qjvt> (дата звернення: 15.02.2023).
36. Подвірна Т.В. Теоретичні основи товарознавства та підприємництва: консп. лекцій. Тернопіль: ТНТУ ім І. Палуя, 2017. URL: <http://surl.li/gzuvx> (дата звернення: 15.02.2023).
37. Портфельний аналіз. URL: <http://surl.li/eabdq> (дата звернення: 17.03.2023).
38. Рішення про широту товарного асортименту. URL: <http://surl.li/gzvbk> (дата звернення: 15.03.2023).
39. Сенишин О.С., Кривешко О.В. Маркетинг: навч. посібник. Львів: Львівський національний університет ім. Івана Франка, 2020. 347 с.

40. Сутність матриці Бостонської консультаційної групи (БКГ) «зростання-частина ринку». URL: <http://surl.li/eabdu> (дата звернення: 15.03.2023).
41. Товарна політика. *Вікіпедія*: веб-сайт. URL: <http://surl.li/axhlu> (дата звернення: 22.03.2023).
42. Товарний асортимент і його характеристики. URL: <http://surl.li/gzuud> (дата звернення: 15.02.2023).
43. Товарний асортимент та номенклатура. URL: <http://surl.li/eacof> (дата звернення: 19.02.2023).
44. Товарний асортимент. URL: <http://surl.li/eabdg> (дата звернення: 18.02.2023).
45. Управління портфелем бізнесу у стратегічному маркетингу аграрних підприємств. URL: <http://surl.li/eabem> (дата звернення: 18.02.2023).
46. Фінансова звітність Приватного акціонерного товариства «ОБОЛОНЬ» за роки, що закінчилися 31 грудня 2020 року та 31 грудня 2019 року. URL: <https://cutt.ly/aVmdILF> (дата звернення: 15.03.2023).
47. Фінансова звітність Приватного акціонерного товариства «ОБОЛОНЬ» за рік, що закінчився 31 грудня 2021 року. URL: <http://surl.li/hhtma> (дата звернення: 15.03.2023).
48. Формування та збалансованість товарного асортименту. URL: <http://surl.li/axmex> (дата звернення: 27.02.2023).
49. Формування товарного асортименту. URL: <http://surl.li/hhwcy> (дата звернення: 27.02.2023).
50. Як «Оболонь» в умовах війни відновлює виробництво пива. URL: <http://surl.li/gzvsp> (дата звернення: 15.03.2023).

Ширина та глибина асортименту ПрАТ «Оболонь»

Таблиця А.1

	Ширина				
	Пиво	Слабоалк. напої	Безалкогольні напої	Мінеральна вода	Сидр
	1	2	3	4	5
Глибина	Оболонь Жигулівське Голдінг Експорт	Ром Кола	Живчик Вишня	Оболонська	Sidro Villa Bianca con gusto Fragolino Bianco
	Оболонь Київське Розливне	Бренді Кола	Живчик Апельсин	Оболонська-2 сильногазована	Sidro Villa Bianca con gusto Fragolino Rosso
	Оболонь Premium Extra Brew	Джин Тонік	Живчик Яблуко та Виноград	Оболонська негазована(лимон та апельсин)	Ciber Apple
	Оболонь Світле	Джин Грейпфрут	Живчик Ябл та Лісові ягоди	Оболонська плюс лимон	Ciber Rose
	О Нефільтроване +	Водка Лайм	Живчик Яблуко	Оболонська плюс ментол	Ciber Журавлина
	О Безалкогольне	Orange Spritz	Живчик Яблуко негазований	Оболонська грейпфрут та імбир	
	hike LIGHT	BRONX	Живчик Груша	Оболонська лимон і апельс.	
	hike Citrus	Hard Seltzer Orange&Lemon	Живчик Лимон	Оболонська лайм та м'ята	
	hike Grapefruit	Hard Seltzer Black Cherry	Живчик Яблуко та Малина	Оболонська слабогазована	
	hike ZERO 0,0		Живчик LE'KVAS слив.	Оболонська-2 негазована	
	hike Blanche		Живчик LE'KVAS смород.	Оболонська Артезіанська	
	hike Premium		Живчик LE'KVAS	Прозора негазована	
	Zlata Praha		Живчик Smart Cola	Прозора сильногазована	
	Zibert Баварське		Живчик Orange	Збручанська 77	
	Zibert Світле		«Lemonissimo Lemonata лимон-огірок»	Охтирська	
	Keten Brug Blonde Elegant		«Lemonissimo Lemonata грейп.-базилік»	Аквабаланс	
	Keten Brug Blanche Elegant		«Lemonissimo Lemonata» з екстр. трав		
	BeerMix Малина		Живчик Lemon		
	BeerMix Вишня		Старокиївський		

Продовж. табл. А.1

	1	2	3	4	5
	BeerMix Лимон		Старокиївський Білий		
	BeerMix Кола+Лайм		Ситро		
	Hardmix Citrus 6,5%		Лимонад		
	Hadrmix Citrus				
	Pubster				
	GOLDEN CASTLE EXPORT				
	Жигулівське				
	Десант Екстраміцне				
	Carling				
	Germanarich				
	Riwny kubek				
	Охтирське Козацьке				
	Охтирське Свігле				
	Южанка				

Форма №1 «Звіт про основні показники діяльності підприємства»

Таблиця Б.1

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	3 634	3 021
первісна вартість	1001	41 145	41 192
накопичена амортизація	1002	37 511	38 171
Незавершені капітальні інвестиції	1005	9 324	46 748
Основні засоби	1010	3 974 114	3741 276
первісна вартість	1011	10 634 750	10 598 816
знос	1012	(6 660 636)	6857 540
інші фінансові інвестиції	1035	70 912	71 117
Інші необоротні активи	1090	14	14
Усього за розділом I	1095	4 057 998	3 862 176
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	914 584	908 432
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	286 204	429 604
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	88 811	50 548
з бюджетом	1135	33 071	41 736
у тому числі з податку на прибуток	1136	3 228	3 228
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	30 866	35 110
Гроші та їх еквіваленти	1165	10 695	15 175
Інші оборотні активи	1190	3 586	9 466
Усього за розділом II	1195	1 367 817	1 490 071
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	5 425 815	5 352 247

Таблиця Б.2

Капітал та зобов'язання	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований капітал	1400	65 344	65 344
Капітал у дооцінках	1405	2 338 002	2 211 552
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	127 739	113 255
Усього за розділом I	1495	2 275 607	2 163 641

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	451 660	429 348
Довгострокові кредити банків	1510	609 731	677 838
Усього за розділом II	1595	1 061 391	1 107 186
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	326 115	802 113
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	661 136	116 751
товари, роботи, послуги	1615	718 433	798 660
розрахунками з бюджетом	1620	93 555	116 974
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	3 661	3 560
розрахунками з оплати праці	1630	65 420	17 184
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	175 626	168 474
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	1 876	1 876
Поточні забезпечення	1660	26 212	32 530
Інші поточні зобов'язання	1690	16 783	23 298
Усього за розділом III	1695	2 088 817	2 081 420
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
	1700	-	-
Баланс	1900	5 425 815	5 352 247

Форма №2 «Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)»

Таблиця В.1

Фінансові результати

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	5 909 426	5 464 827
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	4 915 830	4 136 008
Валовий: прибуток	2090	993 596	1 328 819
Інші операційні доходи	2120	58 258	71 166
Адміністративні витрати	2130	325 424	277 185
Витрати на збут	2150	674 532	614 887
Інші операційні витрати	2180	32 442	(13 049)
Фінансовий результат від операційної діяльності: Прибуток	2190	19 456	494 864
Інші фінансові доходи	2220	170	154
Інші доходи	2240	31 132	15 776
Фінансові витрати	2250	185 036	(220 441)
Втрати від участі в капіталі	2255	-	(1 618)
Інші витрати	2270	-	(174 799)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	-	113 936
збиток	2295	134 278	
Дохід (Витрати) з податку на прибуток	2300	22 312	37 138
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	-	76 798
збиток	2355	111 966	

Таблиця В.2

Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	111 966	76 798

Елементи операційних витрат

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	3 151 170	2 388 740
Витрати на оплату праці	2505	563 515	542 647
Відрахування на соціальні заходи	2510	117 661	115 860
Амортизація	2515	339 699	330 498
Інші операційні витрати	2520	1 339 843	1 109 611
Разом	2550	5 511 888	4 487 356

Розрахунок показників прибутковості акцій

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	325 127	325 127
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	325 127	325 127
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0,3444	0,2362
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0,3444	0,2362

Форма №3

«Звіт про рух грошових коштів ПрАТ «Оболонь» за 2020-2021 рр.»

Таблиця Г.1

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
I. Рух коштів у результаті операційної діяльності			
Надходження від:			
Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	8 127 879	7 436 901
Повернення податків і зборів	3005	-	-
Цільового фінансування	3010	10 253	7 456
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	175 074	73 991
Надходження від повернення авансів	3020	-	-
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	170	154
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	2 465	62
Інші надходження	3095	3 996	7 401
Витрачання на оплату:			
Товарів (робіт, послуг)	3100	5 525 280	4 878 357
Праці	3105	505 571	436 830
Відрахувань на соціальні заходи	3110	129 294	111 504
Зобов'язань з податків і зборів, в т.ч.	3115	1 728 403	1 552 97
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	415 187	375 149
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	1 313 216	1 177 828
Витрачання на оплату авансів	3135	53 122	99 323
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	-	-
Витрачання на оплату цільових внесків	3145	26 048	20 557
Інші витрачання	3190	8 173	38 508
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	343 946	387 909
II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності			
Надходження від реалізації:			
фінансових інвестицій	3200	-	53 217
необоротних активів	3205	7 231	4 484
Інші надходження	3250	-	30
Витрачання на придбання:			
фінансових інвестицій	3255	218	37
необоротних активів	3260	184 604	112 073
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	177 591	54 379

Продовж. табл. Г.1

1	2	3	4
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності			
Надходження від:			
Власного капіталу	3300	-	-
Отримання позик	3305	1 395 956	151 119
Погашення позик	3350	1 380 500	274 459
Витрачання на сплату відсотків	3360	175 524	217 592
Інші платежі	3390	-	-
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	160 068	340 932
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	6 287	7 402
Залишок коштів на початок року	3405	10 695	8 549
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	1 807	9 548
Залишок коштів на кінець року	3415	15 175	10 695