

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

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

**«До захисту в ЕК»**

Директор інституту

\_\_\_\_\_ Олег ШЕРЕМЕТ  
(підпис) (ім'я та прізвище)

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2023 р.

**«До захисту допущено»**

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ Ольга ПЕТУХОВА  
(підпис) (ім'я та прізвище)

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2023 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА  
зі спеціальності 075 «Маркетинг»  
освітньо–професійної програми «Маркетинг»  
на тему: «Формування маркетингової товарної політики підприємства»**

Виконав: здобувач 5 курсу, групи ЗМА–5–3

Цілик Максим Васильович  
(прізвище, ім'я та по батькові повністю)

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Керівник Петухова Ольга Михайлівна  
(прізвище, ім'я та по батькові повністю)

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Рецензент

\_\_\_\_\_  
(ім'я та прізвище)

\_\_\_\_\_  
(підпис)

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

Здобувач \_\_\_\_\_  
(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

“30” вересня 2022 року

## **ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА**

Цілика Максима Васильовича

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

1. Тема роботи: Формування маркетингової товарної політики підприємства  
керівник роботи Петухова О. М., д. е. н., проф

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

затверджені наказом вищого навчального закладу від 30.09.2022 р. № 587–КС

2. Строк подання здобувачем роботи 25.01.2023 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 основи здійснення маркетингової товарної політики. Розділ 2. Аналіз економічної діяльності та товарної політики ПрАТ «Київська кондитерська фабрика«Рошен»». Розділ 3. Напрями удосконалення маркетингової товарної політики ПрАТ «Київська кондитерська фабрика«Рошен»». Список використаних джерел.

5. Графічний матеріал: 19 таблиць, 13 рисунків та 3 формули.

## 6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання 30.09.2022 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання плану роботи, опрацювання літературних джерел.	03.10.2022 – 16.10.2022	Виконано
2.	Обґрунтування актуальності теми, написання вступу	17.10.2022 – 30.10.2022	Виконано
3.	Робота над розділом 1: «Теоретичні основи здійснення маркетингової товарної політики»	31.10.2022 – 20.11.2022	Виконано
4.	Робота над розділом 2: «Аналіз економічної діяльності та товарної політики ПрАТ «Київська кондитерська фабрика«Рошен»»»	21.11.2022 – 11.12.2022	Виконано
5.	Робота над розділом 3: «Напрями удосконалення маркетингової товарної політики ПрАТ «Київська кондитерська фабрика«Рошен»»»	12.12.2022 – 01.01.2023	Виконано
6.	Висновки. Список використаних джерел	02.01.2023 – 15.01.2023	Виконано
7.	Оформлення роботи	16.01.2023 – 25.01.2023	Виконано

**Здобувач** \_\_\_\_\_

( підпис )

(ім'я та прізвище)

**Керівник роботи** \_\_\_\_\_

( підпис )

(ім'я та прізвище)

## АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню формування маркетингової товарної політики, розробці шляхів вдосконалення товарної політики, оцінці економічної ефективності запропонованих заходів на базі ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

У вступі визначено актуальність обраної теми дослідження, основну мету та завдання дослідження, також зазначено об'єкт та предмет дослідження, вказано наукові методи дослідження.

Перший розділ присвячено теоретичним основам здійснення маркетингової товарної політики: розкрито сутність та цілі маркетингової товарної політики, визначено сутність, завдання диверсифікації та організації маркетингової товарної політики.

У другому розділі проаналізовано економічну діяльність та товарну політику підприємства, а саме, визначено загальну характеристику економічної діяльності досліджуваного підприємства, проведено аналіз фінансово–економічних показників діяльності підприємства та зроблений аналіз товарної політики підприємства.

У третьому розділі визначені шляхи удосконалення маркетингової товарної політики підприємства, представлені основні фактори, що впливають на формування маркетингової товарної політики, шляхи та заходи щодо покращення системи маркетингової товарної політики підприємства та проведена оцінка економічної ефективності запропонованих пропозицій.

У висновках узагальнено результати дослідження.

**Ключові слова:** маркетингова товарна політика, диверсифікація, аналіз товарної політики, вдосконалення товарної політики.

## ЗМІСТ

	Стор.
Вступ .....	5
Розділ 1. Теоретичні основи здійснення маркетингової товарної політики.....	7
1.1 Сутність та цілі маркетингової товарної політики.....	7
1.2 Диверсифікація маркетингової товарної політики.....	18
1.3 Організація маркетингової товарної політики.....	28
Розділ 2. Аналіз економічної діяльності та товарної політики ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»».....	34
2.1 Загальна характеристика постачальників, посередників, споживачів, конкурентів та економічної діяльності підприємства.....	34
2.2 Аналіз фінансово–економічних показників діяльності підприємства	48
2.3 Товарної політика на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»».....	52
Розділ 3. Напрями удосконалення маркетингової товарної політики ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»» .....	66
3.1. Основні фактори, що впливають на формування товарної політики ПрАТ «Рошен».....	66
3.2. Шляхи та заходи вдосконалення товарної політики ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»».....	72
3.2.1 Заходи для вдосконалення маркетингової товарної політики....	73
3.2.2 Розрахунок бюджету запропонованого заходу.....	76
3.2.3 Розрахунок впливу запропонованого заходу.....	78
3.3. Вплив запропонованого заходу на діяльність ПрАТ «Рошен»...	80
Висновки.....	83
Список використаних джерел .....	87
Додатки.....	93

## ВСТУП

*Актуальність теми* дослідження в умовах економічної глобалізації 21 століття, підприємства, які використовують концепцію маркетингу, як спосіб досягнення успіху в економічній діяльності, можуть стати вирішальним фактором у розвитку світу і країн та ефективно працювати на внутрішньому і зовнішньому ринках. Це пов'язано з тим, що забезпечення виробництва товарів та їх просування до споживачів шляхом реалізації репрезентативних маркетингових стратегій є основою формування товарної політики сучасних українських підприємств.

Довгостроковий та ефективний розвиток підприємства залежить від низки чинників, включно з сильною позицією на ринку, конкурентними перевагами, обсягом продажів, чистим прибутком і добре організованою маркетинговою товарною політикою.

В умовах жорсткої конкуренції і досить динамічного ринкового середовища маркетингова політика щодо продукції відіграє дедалі важливішу роль. Компанії стикаються зі складнішими виробничими відносинами, новими партнерами, зміною цін на матеріали, змінами у внутрішньому і зовнішньому середовищі.

Необхідним завданням маркетингової товарної політики є управління та поліпшення якості, конкурентоспроможності, життєвого циклу продукції, асортименту та номенклатури.

Основним завданням на підприємстві також є організація маркетингової товарної політики, яку потрібно здійснювати таким чином, щоб дати максимальні результати і високу ймовірність успіху для підприємства.

Вивченням планування та організації товарної політики як елемента комплексу маркетингу займалися такі науковці, як Войчак А.В., Ілляшенко С.М., Кардаш В.Я., Голодний Х.О., Старостіна О.О. та ін.

*Метою та завданням дослідження даної кваліфікаційної роботи є формулювання рекомендацій і конкретних заходів, спрямованих на вдосконалення маркетингової товарної політики ПрАТ "Рошен".*

Для досягнення цієї мети необхідно вирішити такі питання:

- визначити сутність маркетингової товарної політики та обґрунтувати сутність науково й теоретично;
- визначити та обґрунтувати політику диверсифікації маркетингової продукції;
- дати рекомендації щодо поліпшення асортименту продукції;
- розробити рекомендації щодо вибору товарної політики для підвищення конкурентоспроможності продукції на ринку;
- проаналізувати фінансово–економічні показники діяльності підприємства.

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

*Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти маркетингової товарної політики та її вплив на підприємство.*

*Методи дослідження:* Теоретичним і методологічним підґрунтям кваліфікаційної роботи є наукові розробки вітчизняних і зарубіжних учених з проблем маркетингової товарної політики, статистична та бухгалтерська звітність підприємств і матеріали періодичних видань.

*Структура та обсяг роботи:* Кваліфікаційна робота містить вступ, три розділи, що складаються з підрозділів, висновки, список використаних джерел, додатки, дев'ятнадцять таблиць, тринадцять рисунків, три формули, три додатки та 98-ть сторінок.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗДІЙСНЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ

### 1.1 Сутність та цілі маркетингової товарної політики

Основним змістом маркетингової діяльності є цільова орієнтація та комплексність. На цьому засновані всі важливі концепції сучасного маркетингу.

Маркетинг – це планування і здійснення комплексних заходів, пов'язаних із продукцією, з метою оптимального впливу на споживачів і забезпечення максимального споживання за оптимальною ціною і, таким чином, отримання довгострокового прибутку [38].

Зовнішнє середовище, що оточує бізнес–структури, постійно змінюється. У цьому контексті підприємствам, які бажають розвиватися ефективно, довгостроково і поетапно, необхідно забезпечити стійку конкурентну перевагу, створити сильну позицію на ринку, збільшити обсяг продажів і чистий прибуток, а також сформулювати оптимальну товарну політику. За відсутності дій з формулювання та реалізації політики структура асортименту продукції підприємства, що виробляє і продає товари, стає сприйнятливою до низки зовнішніх і внутрішніх чинників. Формулювання та реалізація товарної політики впливає на ефективний розвиток підприємств і специфіку компонентів маркетинг–міксу.

Ключовим моментом є "маркетинг–мікс", який являє собою комплекс заходів щодо формування бажаного відгуку у споживачів на цільовому ринку.

У сучасній літературі поняття "маркетинг–мікс" часто об'єднує елементи продукту, ціни, місця та просування, причому кожен із цих елементів є складним і багаторівневим [38].



Рис. 1.1. Основні складові комплексу маркетингу

Продукт – це щось, розроблене для задоволення конкретної потреби і пропонуване на ринку для продажу. Продукти включають матеріальні товари, послуги, місця, організації та ідеї. Ця категорія пов'язана з такими сферами ділової активності, як товарна політика.

Товарна політика – одна з найважливіших сфер маркетингової діяльності. Це алгоритм дій, що передбачає визначення виробничої програми підприємства з урахуванням інтересів споживачів, рівня впливу конкурентів, можливостей виробничих та інших ресурсів підприємства [12].

Маркетингова товарна політика – це цілеспрямований набір дій, що вживаються комерційними організаціями для створення або залучення споживчої цінності та максимального задоволення конкретних потреб ринку. Її складовими є визначення оптимального асортименту продукції та його постійне оновлення, якість продукції, дизайн, пакування, торгові марки та відповідність споживчим стандартам.

Визначення оптимального асортименту товарів означає включення до виробничого плану компанії тих товарів, виробництво і реалізація яких

орієнтовані на потреби ринку, справляють позитивний вплив на розвиток компанії, приносять прибуток і сприяють досягненню її стратегічних цілей.

Таким чином, суть маркетингової товарної політики полягає у визначенні, формуванні та підтримці оптимальної структури товарного асортименту з урахуванням поточних і довгострокових цілей підприємства [30, с. 98].

Основні складові маркетингової товарної політики зображені на рис. 1.2.

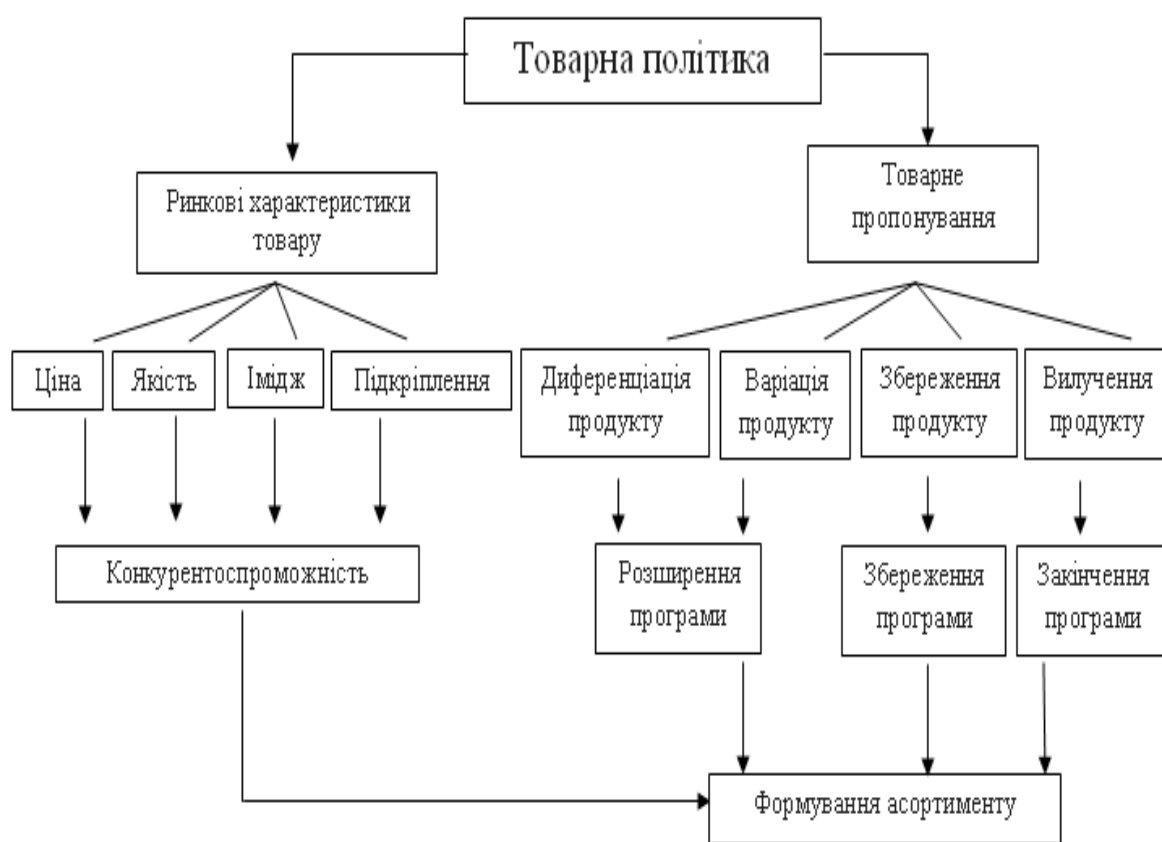


Рис. 1.2. Основні складові маркетингової товарної політики

Існують різні визначення маркетингу і товарної політики. Наприклад, на думку А.В. Войчака "Маркетингова товарна політика – це комплекс заходів, за яких один або кілька товарів використовуються як основний інструмент виробничої та збутової діяльності підприємства" [6, с.113]. З цього визначення випливає, що основне завдання продуктової політики – пошук ідей і власне створення ексклюзивних продуктів.

У табл. 1.1 представлена характеристика основних еволюційних етапів розвитку теорії й практики товарної політики підприємства [26, с.198].

Таблиця 1.1

**Еволюція теорії товарної політики підприємства**

Період	Організаційна структура маркетингу	Основний функціональний зміст	Методи формування товарної політики
1910 – 1940 рр.	Відсутність управлінської маркетингової орієнтації	Розгляд маркетингу як сукупності соціальних і економічних процесів	Формальний аналіз операцій, розроблення стандартів, планування завантаження виробничих потужностей відповідно до виробничих планів, бюджетування виробничих витрат
1940 – 1960 рр.	Дивізійна, функціональні організаційні структури	Орієнтація на задоволення потреб ринку	Планування маркетингових організацій, планування оновлення асортименту продукції, прогнозування обсягів виробництва продукції на основі використання математичних методів
60 – ті роки XX ст.	Ієрархічні централізовані корпоративні структури	Дослідження ринку з метою визначення попиту на товари та послуги	Встановлення асортименту продукції на основі дослідження та аналізу ринкових тенденцій, використання формальних методів прогнозування попиту на товари та послуги
70 – ті роки XX ст.	Ієрархічні інтегровані корпоративні структури	Фундаментальні дослідження ринку й реалізація ефекту масштабу виробництва при обґрунтуванні системи збуту й просування товарів та послуг	Комп'ютеризація опрацювання інформації про товарний ринок і тенденції його розвитку; використання ресурсного підходу для визначення потреби в ресурсах для забезпечення виробництва продукції; поява спеціальних підрозділів для планування виробництва нової продукції.
80 – ті роки XX ст.	Ієрархічні інтегровані корпорації	Децентралізація маркетингової функції на основі використання концепції стратегічних бізнес – одиниць	Максимізація прибутку за рахунок розроблення програм планування розроблення та запуску нових продуктів, використання реінжинірингу під час аналізу процесів управління асортиментом продукції та впровадження ефективних засобів формування товарної політики.
90 – ті роки XX ст.	Інтегровані «ділові мережі»	Установлення стратегічних партнерських відносин з постачальниками й споживачами для забезпечення істотних компетенцій у цільових сегментах ринку, глобалізація ринків збуту	Транснаціональна компетентність у сфері аудиту товарних груп у межах управлінського обліку, розроблення унікальних якостей продукції, збирання даних для порівняльної оцінки конкурентної продукції, а також планування та прогнозування виходу продукції на міжнародні ринки.

Товарну політику не можна відокремити від практичних умов функціонування і розвитку зовнішнього середовища підприємства і від конкретних умов виробничої, комерційної та маркетингової діяльності.

Стратегія і тактика товарної політики мають бути сформульовані у відповідь на вимоги ринку і поведінку конкурентів. Якщо у підприємств немає сформованої товарної політики, це може призвести до нестабільності асортименту, втрати контролю над конкурентоспроможністю та комерційною ефективністю товару [26, с. 200].

Тому основним завданням товарної політики є створення та управління такими продуктами (окремими товарами, послугами або їх комбінацією) таким чином, щоб вони або взагалі не потребували інших елементів маркетингової діяльності, або використовувалися як допоміжний засіб для досягнення цілей компанії.

Маркетингова товарна політика включає в себе такі види діяльності:

- розробка продукції (створення нових або вдосконалення наявних продуктів);
- обслуговування продукції (забезпечення стійкості відповідних характеристик продукції, що користується попитом);
- ліквідація (зняття з виробництва) (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Структура маркетингової товарної політики

Основними цілями маркетингової політики під час розроблення нових або вдосконалення наявних продуктів є збільшення доходів і прибутку,

отримання конкурентних переваг, вихід на нові ринки, збільшення частки ринку на наявних ринках і підвищення уваги. При підтримці продукту метою є забезпечення стабільності доходів і прибутку, а також стабільності характеристик продукту, на який існує постійний попит.

У разі припинення випуску продукції метою є збереження наявного рівня прибутку, оптимізація асортименту продукції та зниження витрат, пов'язаних із виробництвом і розподілом продукції, попит на яку знижується.

Оптимальний асортимент продукції відіграє важливу роль у товарній політиці компанії. Вона індивідуальна для кожної компанії і залежить від ринку збуту, попиту, виробництва, ресурсів, таких як гроші, умов довкілля та різних внутрішніх факторів розвитку компанії.

Структура продукту формується з товарів:

- які успішно продаються на ринку відповідно до попиту;
- які необхідно змінити у відповідь на споживчий попит або вивести на нові ринки;
- продукти, які необхідно зняти з виробництва через невідповідність вимогам замовника, або нові продукти, які перспективні для виробництва [31].

Планування товарної номенклатури – являє собою втілення наявних або потенційних технічних і матеріальних можливостей у товари, які є прибутковими і мають споживчу цінність [47].

Планування асортименту продукції має свої особливості.

1. Розробляється концепція асортименту для забезпечення наукової основи та чіткого уявлення про майбутній асортимент.
2. Орієнтація на цілі та методи планування проявляються в реалізації наявних і потенційних можливостей компанії, що дають їй змогу на високому рівні задовольняти потреби клієнтів і отримувати запланований прибуток.
3. Процес планування асортименту і включення його в продукт включає в себе спочатку попередню оцінку ідеї, потім формулювання

специфікацій на основі потреб споживачів, створення прототипів, підтвердження можливості масового виробництва і тестування ринку.

Компоненти систем розвитку асортименту:

- виявлення поточних і майбутніх потреб клієнтів;
- аналіз особливостей використання продукції та поведінки споживачів;
- оцінка наявних продуктів – аналогічних продуктів, що виробляються конкурентами;
- оцінка покупців;
- Вирішувати проблеми розширення або скорочення асортименту продукції;
- розглядати пропозиції щодо створення нових продуктів або поліпшення наявних;
- тестування товарів;
- розробка спеціальних пропозицій для виробничих підрозділів;
- оцінка та аналіз;
- заходи щодо зниження витрат у виробництві, дистрибуції, продажах і обслуговуванні;
- централізація маркетингу [26, с. 203].

У процесі розроблення асортименту обирають продукти, які вироблятимуть і продаватимуть на ринку в майбутньому, і планують практично всі дії, спрямовані на відповідність характеристик продукту вимогам споживачів.

Процес модифікації асортименту продукції здійснюється з використанням різних аналітичних методів.

Продуктова політика багато в чому залежить від співвідношення зростання продажів і відносної частки ринку продукту. Для аналізу цього взаємозв'язку Бостонська консалтингова група (США) в 1960–х роках розробила спеціальну модель "ріст–частка", більш відому як матриця БКГ

(аббревіатура від Boston Consulting Group). Прозорість і простота цієї матриці виділили її з-поміж інших і зробили популярною. Матриця відображає положення конкурентних підприємств у стратегічному просторі та представлена в діаграмному вигляді двома координатними осями (рис. 1.4).

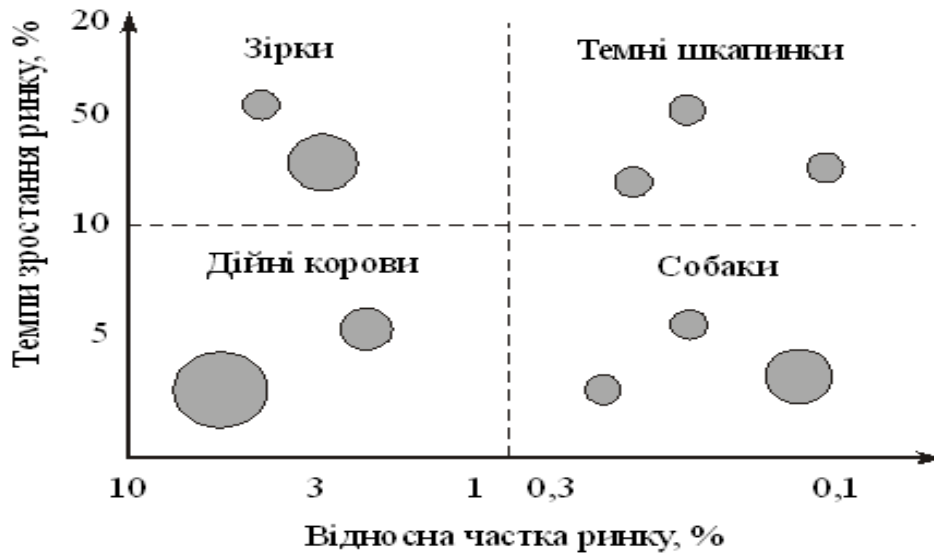


Рис. 1.4. Матриця Boston Consulting Group

Вона заснована на таких твердженнях:

- у міру збільшення частки компанії на ринку собівартість одиниці продукції знижується, а прибуток збільшується внаслідок ефекту масштабу;
- що вищі темпи зростання ринку, то більше можливостей для розвитку.

По вертикальній осі відкладається прогнозоване зростання (зниження) зростання ринку, тобто максимальне і мінімальне значення. Горизонтальна лінія ділить цей діапазон навпіл. По горизонтальній осі відкладається відносна зміна частки ринку порівняно з конкурентом, який має найбільшу частку ринку. Вертикальна лінія проходить через точку в цьому діапазоні, де ціна одиниці продукції падає, тобто через точку, де відносна частка ринку дорівнює 1. Продукти в категорії "важка дитина" займають невелику частку ринку, потребують підтримки і значно відстають від провідних продуктів з точки зору довіри споживачів.

У майбутньому вони можуть стати "зірками" або "дійними коровами", у цьому разі їх необхідно підтримувати (стратегія вирощування). Звісно, це рішення має ґрунтуватися на точних економічних розрахунках. З цими продуктами є проблеми. Якщо у продукту немає потенціалу для того, щоб стати зоряним продуктом, рішення має базуватися на процесі виключення.

Продукти-зірки характеризуються швидким зростанням продажів. Собівартість продажів висока, але продукт є лідером ринку і тому приносить значний дохід. Такі продукти добре продаються, але не приносять значного прибутку. Потім вони стають "дійною короною", оскільки їхня продажна спроможність знижується, і вони втрачають частку ринку (якщо втрачають конкурентоспроможність). Стратегія підтримки конкурентних переваг може бути застосована до "зіркових" продуктів.

Дійні корови характеризуються низькими темпами зростання продажів. Водночас вона займає велику частку ринку і приносить значні прибутки, що значно перевищують витрати на виробництво і реалізацію продукції. Ці великі прибутки можуть бути використані для модернізації продукції та розробки нових продуктів. Це найбільш затребувані види продукції. До них застосовується стратегія збирання врожаю.

Продукти категорії "собака" не мають ринкової цінності (мала частка ринку і незначна динаміка зростання ринку) і мають бути виведені з ринку (процес усунення), якщо, звичайно, немає перспектив розвитку. Збереження цих товарів пов'язане зі значними витратами [27, с.112].

Основним показником ефективності різних компонентів асортименту вважається кількість продажів. Він може вказати, які продукти мають бути виключені з плану виробництва. Для цього проводять спеціальний аналіз, різновидом якого є так званий АВС-аналіз.

АВС-аналіз (Activity Based Costing) – це функціональна й організаційна форма оптимізації абсолютної величини та структури витрат компанії, а також адресація витрат компанії за центрами витрат із метою

оцінювання їхньої адекватності та виявлення резервів для їхнього скорочення за мінімальних додаткових витрат

Методика ухвалення й обґрунтування управлінських фінансових рішень ABC–аналіз, що є методом структурного аналізу, який ґрунтується на ранжируванні об'єктів дослідження за обраними показниками [35].

ABC–аналіз використовує принцип дисбалансу для побудови графіка залежності сумарного ефекту від кількості елементів. Такий графік називається кривою Парето, кривою Лоренца або кривою ABC.

За результатами аналізу окремі елементи ранжуються і групуються відповідно до їхнього внеску в сукупний ефект. У логістиці ABC–аналіз зазвичай використовують для визначення обсягу поставок певної одиниці товару або частоти запитів на певний асортимент, або для ранжування товарів залежно від кількості чи обсягу замовлень клієнтів. Це дає змогу ABC–аналізу виявити та оцінити кілька кількісних значень, які є найціннішими та мають найбільшу частку в загальному показнику вартості.

Дослідження може охоплювати окремі продукти або асортиментні групи, регіони або канали продажів.

Показники можуть включати обсяг продажів, прибуток і покриття витрат.

Покриття витрат – це частина виручки виробника, що залишається після виключення прямих витрат на виробництво, яка може бути використана для покриття накладних витрат і отримання прибутку компанії [35, с. 205].

Результати ABC–аналізу групують об'єкти відповідно до ступеня їхнього впливу на загальний результат. Цей метод групує ресурси за трьома категоріями:

А – Товарно–матеріальні запаси, які є найціннішими з погляду вартості, але можуть бути використані підприємством тільки в невеликих кількостях у фізичному вираженні. Він характеризується значним внеском в аналізовані показники;

В – середні запаси за кількістю та вартістю, що роблять середній внесок;

С – запаси з найбільшою часткою за кількістю, але незначною за вартістю; незначний внесок.

АВС–аналіз – це, по суті, процес ранжування асортименту товарів за різними параметрами. Пункти, за якими є достатньо статистичних даних, як–от постачальники, запаси, клієнти та триваліші періоди продажів, можуть бути ранжовані таким чином.

Економічний зміст дослідження в рамках АВС–аналізу полягає в тому, що найбільшого ефекту можна досягти під час розв'язання проблем, що належать до групи А.

При цьому на клас А може припадати до 20% усіх асортиментних позицій, на які припадає 80% обороту; на клас В – близько 30%, і майже 10% продажів продукції. Предмети, що залишилися, з низьким оборотом утворюють клас С, становлячи щонайменше 10% обороту і 50% від загальної кількості проаналізованих предметів [66]. На основі аналізу асортименту продукції компанії ухвалюють рішення про його модифікацію та розвиток.

Оптимізація асортименту продукції – це безперервний процес реалізації продуктової політики. Асортимент продукції не може бути оптимізований тільки один раз за весь період присутності компанії на ринку.

Зазвичай асортимент оптимізується для різних стадій життєвого циклу продукту, таких як стратегічні продукти (вступна стадія), найприбутковіші продукти (стадія зростання), допоміжні продукти (стадія зрілості ринку – насичення), тактичні продукти (просування нового продукту), продукти, що підлягають зняттю з виробництва (стадія спаду), та продукти на стадії розроблення (стадія досліджень і розробок).

У процесі оптимізації управлінський вплив спрямовано на основні характеристики неймінгу (асортименту).

Однак виробництво нових продуктів не завжди гарантує успіх, особливо якщо не враховуються специфічні вимоги ринку або нові технологічні досягнення. Слід також пам'ятати, що запуск нового продукту може значно знизити продажі інших прибуткових продуктів.

Визначення позиції продукту серед аналогічних продуктів (позиціонування продукту) вимагає оцінки його потенціалу для комерційного успіху. Останнє залежить від своєчасної появи на ринку потрібного товару в потрібному місці та в потрібній кількості для задоволення потреб споживачів.

Тому компаніям необхідно мати і постійно вдосконалювати свою продуктову стратегію, яка забезпечить стабільний асортимент продукції, стабільні продажі та стабільний прибуток.

## **1.2 Диверсифікація маркетингової товарної політики**

Товарна стратегія – це довгострокова товарна політика, розрахована на перспективу і передбачена для розв'язання основного завдання з формування, вдосконалення та підвищення привабливості товарного асортименту, який виробляють і реалізують підприємства.

Як одна з найважливіших функціональних маркетингових стратегій, товарна стратегія компанії може використовувати такі стратегічні напрями товарної політики:

- диверсифікація товарної політики;
- диференціація продукції (асортимент продукції);
- зміна і варіація продукту (асортименту);
- ліквідація.

Для визначення стратегічних варіантів під час пошуку шляхів освоєння цільових ринків використовується матриця "продукт – ринок", вперше запропонована І. Ансоффом у 1966 році. Ансоффом 1966 року (табл. 1.2).

## Види стратегій розвитку підприємства

Товари	Існуючі товари	Нові товари, модифіковані, зі зміненими характеристиками
Ринки		
Існуючі ринки	Проникнення на ринок (збільшення споживання існуючими споживачами). Інтенсифікація збуту, пошук нових покупців, витиснення конкурентів, розширення сфери споживання товару	Розвиток товару (пропозиції змінених властивостей товару, розробка нових товарів власними силами, через придбання ліцензій, обмін продуктами)
Нові ринки	Розвиток ринку (розширення груп споживачів товару, нові регіони збуту, вихід на міжнародні ринки, створення нових галузей використання товару)	Диверсифікація: горизонтальна, вертикальна, концентрична (переорієнтація на нових споживачів або випуск нових товарів)

Таким чином, існує чотири основні стратегії розвитку джерел зростання переваги компанії: проникнення на ринок, розвиток продукту, розвиток ринку та диверсифікація [40, с. 212].

Диверсифікація є одним із найефективніших способів підвищення ефективності товарної політики. Це знижує ризики, пов'язані з коливаннями ринку та інноваційними ризиками, а також дає змогу ефективно використовувати виробничі потужності та вільний капітал.

Диверсифікація діяльності компанії – це урізноманітнення бізнесу компанії шляхом виходу в нові сектори ринку та розширення сфери діяльності [27, с. 115].

Можна розглянути такі аспекти диверсифікації:

- продукти;
- місця продажів продукції компанії;
- споживачі, постачальники;
- засоби фінансування;
- технології;
- база досліджень;
- розробки.

Диверсифікація компанії – це здебільшого диверсифікація продуктів і ринків у стратегічному контексті її бізнесу.

Диверсифікація продукції означає впровадження нових продуктів, що раніше не використовувалися компанією або вироблених на основі нових технологій.

Диверсифікація ринку означає, що компанія виходить на нові ринки або нові сегменти ринків, на яких вона раніше працювала:

- за наявності стагнації (застою) на ринку (тиск конкурентів на традиційні сфери діяльності компанії, застарілий виробничий портфель, попит, що знижується, майже монопольне становище);
- запас капіталу надлишковий і потребує розширення;
- коли компанія не може отримати подальший прибуток від розширення своєї традиційної діяльності (наприклад, коли немає сенсу або неможливо збільшити частку ринку).

Диверсифікація використовується для:

- можливості збільшити фінансову синергію;
- стабілізування доходів;
- зниження операційного ризику;
- збільшення кредитних можливостей (отримання кредитів);
- забезпечення зростання;
- використання резервів;
- адаптація до потреб клієнтів;
- зміни профілю компанії.

Диверсифікація забезпечує конкурентні переваги, такі як підвищена реакція на зміни в навколишньому середовищі, стабільна частка ринку, зниження ризику впровадження інноваційних продуктів, ефективніше використання результатів НДДКР і вихід в інші галузі.

Необхідність і потенціал майбутньої диверсифікації підприємницької діяльності обґрунтовується за допомогою відповідних стратегій.

Стратегія диверсифікованого розвитку реалізується, коли компанія не може розвиватися на одному ринку, в одному продукті, в одній галузі.

Основними економічними чинниками, що визначають вибір цієї стратегії, є:

- коли ринок насичений певним продуктом, або коли настає фаза "виходу" життєвого циклу продукту і попит на нього різко падає, а в компанії з'являються вільні кошти для прибуткового інвестування в інші сфери бізнесу;
- коли новий бізнес створює синергетичний ефект для компанії в поєднанні з уже існуючим бізнесом (наприклад, співпраця);
- коли подальший розвиток одного бізнесу компанії стримується антимонопольним законодавством;
- коли податкові виплати компанії знижуються (за рахунок диверсифікації бізнесу);
- коли спрощується доступ до глобальних ринків (наприклад, за рахунок диверсифікації);
- за рахунок більш ефективного використання людських ресурсів.

Стратегії диверсифікації бізнесу можна загалом поділити на

1. Концентричні стратегії диверсифікації – їх обирають, коли підприємство прагне розвиватися в тому самому напрямі, що й нові, але традиційні галузі товарів, ринків і послуг. Така стратегія передбачає використання тих самих традиційних технологій і каналів продажів.

2. Складові стратегії характеризуються наміром компанії працювати в нових галузях або з новими технологіями виробництва.

Ці стратегії є найскладнішими для реалізації, і їх здійснення вимагає від компаній, по–перше, наявності виробничих потужностей, по–друге, фінансових ресурсів і, по–третє, управлінських знань. І одним із способів зниження ризиків такої диверсифікації є створення спільних підприємств.

3. Стратегія горизонтальної диверсифікації означає, що компанія має намір використати наявні канали розподілу, рекламу і становище на ринку, щоб зайнятися конкретною діяльністю в тих галузях, де можна забезпечити успіх нової продукції (наприклад, автомобілі – мотоцикли).

Таким чином, стратегія горизонтальної диверсифікації передбачає додавання в асортимент продукції, яка не є типовою для компанії, але може зацікавити покупців. Основною метою горизонтальної інтеграції є зміцнення позицій компанії у своїй галузі шляхом придбання або встановлення домінуючого становища над конкретним конкурентом.

4. стратегія вертикальної диверсифікації спрямована на зміщення бізнесу вперед (зворотна вертикальна диверсифікація), наприклад, виробництво сировини, виробництво вузлів і пакування, та на зміщення бізнесу назад (пряма вертикальна диверсифікація), наприклад, від виробництва сировини (бавовни) до виробництва готової продукції (одягу) та від виробництва конкретних товарів до оптової і роздрібною торгівлі

У випадку наступних двох типів диверсифікації, перший – це вертикальна диверсифікація. Вертикальна диверсифікація певною мірою схожа на консолідацію [10].

Існує кілька типів вертикальної інтеграції:

1. Повна інтеграція виробничої діяльності.
2. Часткова інтеграція – у цьому разі частину продукту виробляють на підприємстві, а частину закупають в іншого підприємства.
3. Квазіінтеграція – створення альянсу між підприємствами, зацікавленими в інтеграції без передання права власності.

Вертикальна інтеграція набуває двох основних форм:

1. Зворотна або поворотна інтеграція – у цій ситуації компанія бере на себе функції, які раніше виконував постачальник. Метою такої інтеграції може бути захист стратегічно важливих джерел сировини або доступу до нових технологій, важливих для основного бізнесу.

2. Пряма або пряма інтеграція – у цьому випадку компанія бере на себе функції, які раніше виконував дистриб'ютор.

Це означає, що функціональні послуги, пов'язані з основною діяльністю компанії, як-от транспорт, сервіс і канали продажів, інтегровані. Така інтеграція спрямована на забезпечення управління продажами

продукції. Вертикальна інтеграція найчастіше використовується в компаніях металургійної, паперової, нафтової та хімічної промисловості. Можна визначити набір типових ситуацій (умов), у яких та чи інша стратегія диверсифікації є найбільш підходящою та ефективною.

У таблиці 1.3 перелічено цілі та список доволі типових ситуацій, у яких кожна типова стратегія диверсифікації доречна й ефективна.

*Таблиця 1.3*

**Типові стратегії диверсифікації, їх цільове призначення і типові ситуації застосування**

№	Стратегії	Цільове призначення (ключова стратегічна вказівка)	Типові ситуації
1.	Концентрична диверсифікація	Створення нових виробництв, які співпадають з профілем організації	Коли нові профільні продукти можуть пропонувати на ринку за досить високими конкурентними цінами
			Коли традиційні продукти знаходяться на стадії завершення їх життєвого циклу
			Коли організація володіє сильною управлінською командою
2.	Конгломеративна диверсифікація	Освоєння випуску нових продуктів, які не співпадають з традиційним профілем організації	Коли в базовій галузі відбувається зниження обсягів реалізації і прибутку
			Коли існуючі ринки для продукту організації вже є дуже насиченими
3.	Горизонтальна диверсифікація	Освоєння випуску нових непрофільних продуктів, але для традиційних споживачів	Коли існує потреба доповнення нових, але водночас непрофільних продуктів, які могли б істотно покращити реалізацію традиційних
4.	Спільне підприємство	Об'єднання з іншою компанією для проведення робіт над спеціальним проектом	Коли дві або більше компанії, що спеціалізуються в різних бізнесах, об'єднуються, щоб доповнити одна одну
5.	Вертикальна диверсифікація	Освоєння нових непрофільних видів діяльності, пов'язаних з забезпеченням	Коли фірма має намір звернутися до більш ранніх стадій (наприклад, до виготовлення підвузлів або упаковки)
			Коли організація конкурує в галузі, яка швидко зростає, й очікується продовження розширення ринків збуту
			Коли фірма має намір звернутися до наступних стадій діяльності (наприклад, до гуртової або роздрібно торгівлі)

Як видно, диверсифікація завжди спрямована на максимізацію переваг продукції компанії на наявних ринках, збільшення продажів і розширення асортименту фірмової продукції.

У табл. 1.4 наведений приклад матриці А. Томпсона й А. Дж. Стрікленда, яка дозволяє враховувати стан ринку і позицію підприємства на даному ринку для визначення можливих напрямків розвитку товарної політики на базі використання різновидів стратегій диверсифікації.

*Таблиця 1.4*

**Основні напрямки диверсифікації діяльності залежно від конкурентної позиції підприємства і темпів зростання ринку**

Темп зростання ринку	Конкурентна позиція	
	Слабка	Сильна
Високий	II КВАДРАНТ СТРАТЕГІЙ	I КВАДРАНТ СТРАТЕГІЙ
	1. Перегляд стратегії концентрації в одній сфері	1. Продовження концентрації в одній сфері
	2. Горизонтальна диверсифікація	2. Вертикальна диверсифікація
	3. Скорочення або ліквідація	3. Горизонтальна диверсифікація
Низький	III КВАДРАНТ СТРАТЕГІЙ	IV КВАДРАНТ СТРАТЕГІЙ
	1. Скорочення витрат	1. Горизонтальна диверсифікація.
	2. Диверсифікація	2. Латеральна диверсифікація.
Низький	3. Об'єднання з конкурентом (для посилення конкурентних переваг)	3. Спільне підприємство в новій сфері.
	4. Ліквідація	4. Продовження концентрації в одній сфері

Найважливішим фактором під час ухвалення рішення про те, який метод диверсифікації використовувати, залежить від низки чинників, включно з наявністю фінансових ресурсів, іміджем компанії для учасників ринку і постачальників, а також періодом часу, протягом якого проводитиметься диверсифікація. Однак найчастіше диверсифікація, наприклад, розробка продукції, є єдино можливим способом диверсифікації, особливо під час розроблення абсолютно нових продуктів. Це рекомендується робити, якщо мета – отримати перевагу перед конкурентами або випередити їх у довгостроковій перспективі.

Стратегія інноваційного розвитку продуктової політики компанії передбачає не тільки розроблення та впровадження нових продуктів для компанії, а й удосконалення наявних продуктів. Для досягнення цієї інноваційної спрямованості розвитку необхідне використання стратегій диференціації.

Диференціація продукту – це вдосконалення наявного продукту в такий спосіб, що поряд із попередниками з'являється новий продукт, який має характеристики, що відрізняють його від конкуруючих продуктів.

Метою диференціації продукту є підвищення конкурентоспроможності, привабливості та ефективності використання продукту з урахуванням специфіки окремих ринків і сегментів ринку та уподобань споживачів.

Диференціація заснована на підвищенні привабливості за рахунок різноманітності продукції. Концептуально, диференціація – це розробка різних варіантів товарної пропозиції на двох рівнях: між конкурентами одного типу продукту і між продуктами одного виробника, орієнтованими на різні сегменти ринку.

Диференціація здійснюється за допомогою таких атрибутів продукту, як додаткові функції, пакування, ціна, комфорт, надійність, імідж продукту, стиль і дизайн.

Дизайн продукції – це потужний засіб диференціації продуктів і послуг компанії. Він описує зовнішній вигляд і функції продукту, розробленого для задоволення конкретних потреб клієнта.

Багато компаній вважають, що хороший дизайн є інноваційним, підвищує корисність та естетику продукту, відображає логічну структуру продукту (його форма слугує меті), є ненав'язливим, чесним, не боїться випробування часом, послідовним у деталях та екологічно чистим.

На практиці продукти часто розрізняють за широким спектром фізичних властивостей і якостей. У таких випадках диференціація послуг здійснюється шляхом збільшення кількості та поліпшення якості послуг, що супроводжують продукт: на думку Ф. Котлера, існує майже нескінченна

кількість специфічних додаткових послуг, які компанії можуть використовувати для диференціації своєї пропозиції в конкурентному середовищі.

Основними показниками, які могли б визначити рівень диференціації послуг, були б замовлення, доставка та встановлення товарів, навчання та консультування клієнтів і споживачів, простота обслуговування та ремонту тощо.

Ф. Котлер виокремлює, поряд із диференціацією продукту, диференціацію послуг, людських ресурсів, каналів розподілу та іміджу.

Слід зазначити, що стратегія диференціації є не тільки частиною інноваційної стратегії компанії, а й стратегією вдосконалення продукту, яка замінює стратегію створення нових продуктів. Ця стратегія часто виявляється більш прибутковою і, крім того, пов'язана з набагато меншим ступенем ризику, ніж розробка радикально нових продуктів.

Поліпшення продукту – це процес, під час якого виробник покращує характеристики наявного продукту, щоб продовжити термін його служби або замінити його новим продуктом. Поряд із диференціацією, основним методом поліпшення продукту є його варіація.

Варіація – це метод модифікації, за якого нова варіація пропонується ринку замість наявного продукту, а поширення старої версії припиняється. Нова варіація продукту досягається шляхом зміни окремих характеристик або показників якості.

Можуть бути змінені фізичні (матеріали), естетичні (дизайн, форма, колір) або символічні (бренд, фірмовий стиль) характеристики продукту. Варіації використовуються, коли

- попередня версія продукту повністю втрачає свої ринкові можливості та виключається з асортименту продукції;
- компанія не має достатніх ресурсів (фінансових, сировинних, людських) для одночасної пропозиції кількох варіантів продукції;

– новий продукт відповідає вимогам споживачів і, таким чином, замінює старий продукт.

Якщо у компанії немає перерахованих вище причин покладатися на варіації, то для збільшення частки ринку логічно використовувати диференціацію продукту (пропозицію нових варіантів продукту одночасно зі старими для досягнення розмаїття товарних пропозицій на ринку).

Іншим важливим стратегічним елементом продуктової політики компанії є використання стратегії відбору, тобто виключення з програми неефективних продуктів. Продукцію, яка застаріла й економічно неефективна, незважаючи на попит, може бути знято з виробництва. У програмі компанії рішення про припинення або скорочення виробництва певних продуктів передусь оцінка якості роботи кожного продукту на ринку.

У цьому разі інформація з усіх ринків збуту має розглядатися комплексно, щоб установити реальну динаміку обсягу продажів і рівень рентабельності (маржі прибутку), запропонований кожним продуктом. Компанія повинна організувати постійний моніторинг і систематичний контроль поведінки своєї продукції на ринку та її життєвого циклу. Лише за цих умов можна отримати повну й достовірну інформацію та ухвалити об'єктивні й правильні рішення про своєчасне виведення товарів із програми (асортименту).

Продукція, яка вичерпує можливості ринку і не виводиться вчасно з виробничої програми, завдає значних збитків і потребує непропорційно великих витрат грошей, зусиль і часу по відношенню до отриманих результатів.

Тому використання диверсифікації, модифікації, диференціації, усунення або комбінації цих товарних стратегій залежить від конкретних умов підприємства і визначається рівнем економічної ефективності кінцевого результату, тобто досягнутих цими методами продажів та їх обсягу.

### 1.3 Організація маркетингової товарної політики

Організація управління продукцією в маркетингово–орієнтованому виробництві відіграє важливу роль на кожному підприємстві. Вона залежить від специфіки підприємства, його розміру, асортименту продукції та кількісних і якісних характеристик ринку, на якому працює підприємство. Основними варіантами організаційної структури маркетингових служб на підприємствах є функціональна, продуктова, ринкова і продуктово–ринкова (змішана).

Функціональні структури найефективніші для обмеженого асортименту продукції, що продається на невеликій кількості ринків.

Перевагами функціональної організаційної структури є, по–перше, простота, яка виражається в тому, що кожний відділ має свою функцію і не перетинається з іншими відділами; по–друге, функціональна спеціалізація працівників сприяє підвищенню кваліфікації; по–третє, усі функціональні сфери маркетингу (продажі, реклама, стимулювання збуту, планування продукту) підпорядковані одному менеджеру. Це відбувається двома наступними способами.

Недоліки такої структури полягають у тому, що якість роботи знижується в міру розширення асортименту продукції, відсутній механізм пошуку нетрадиційних напрямів діяльності компанії, виникає конкуренція і конфлікт інтересів між відділами.

Функціональна організація ефективна тільки тоді, коли діяльність підприємства постійна й одноманітна, підприємство невелике, виробляє один або обмежену кількість продуктів і продає їх на невеликому ринку. Така структура іноді використовується на великих підприємствах, що випускають унікальну продукцію.

Товарна структура застосовується фірмами, що випускають широкий асортимент продукції (рис. 1.5).

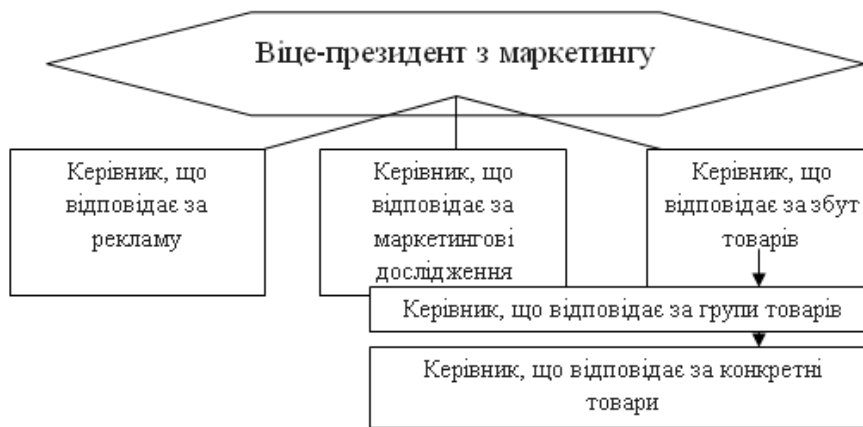


Рис. 1.5. Товарна організація управління маркетингом

Переваги продуктової організаційної структури полягають у вивченні специфічних потреб і специфікацій ключових споживачів та інтеграції всіх маркетингових функцій за кожним продуктом.

Недоліком є великий обсяг обов'язків кожного співробітника. Така структура ефективна, коли існує безліч різних продуктів, а місцями їхнього збуту є велика кількість однорідних ринків. Він особливо ефективний, коли вимоги до пакування, продажу, реклами та іншого для кожного продукту сильно різняться, а обсяг продажів цього продукту досить великий, щоб організувати цілий відділ.

Менеджери, відповідальні за групи продуктів і окремі продукти, розробляють відповідні маркетингові програми і контролюють їх виконання. Така організаційна схема (рис. 1.8) дає змогу швидко реагувати на ринковий попит на продукцію. Однак у міру розширення асортименту продукції кількість менеджерів збільшується.

Важливу роль на підприємствах відіграє організація маркетингової товарної політики.

Ринкова організаційна структура застосовується в разі діяльності підприємства на незначній кількості ринків (рис. 1.6).

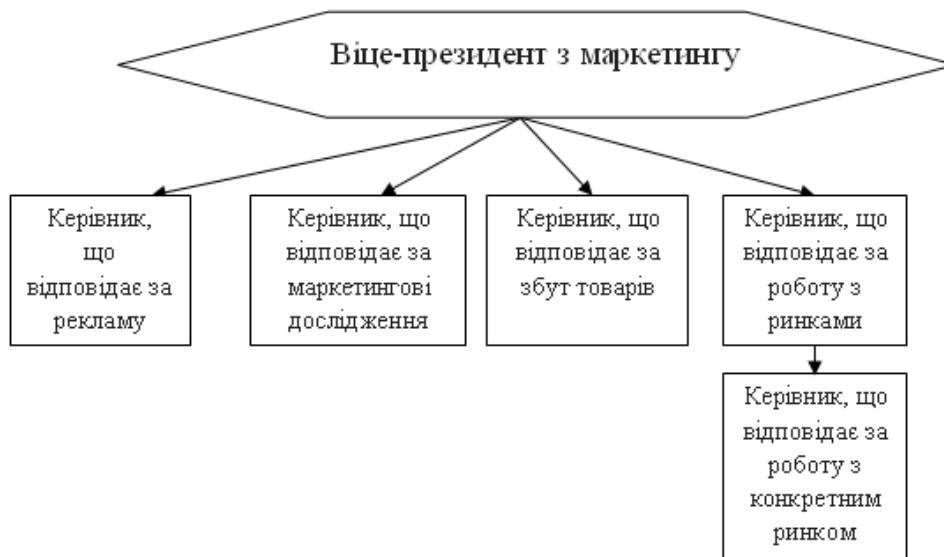


Рис. 1.6. Товарно–ринкова організаційна структура

Перевагами організаційної структури, орієнтованої на конкретний продукт і ринок, є простота координації роботи при виході на ринок, можливість розроблення комплексних програм виходу на ринок для конкретних секторів і надійність прогнозів ринку. У цій структурі найбільшу увагу приділяють роботі зі споживачами та врахуванню їхніх потреб.

Недоліками такої структури є низька спеціалізація, можливе дублювання функцій і погане знання груп товарів.

Продуктово–ринкові або змішані організаційні структури ефективні, коли асортимент продукції обмежений, але продається на великій кількості ринків з різними умовами продажів. Це можуть бути географічні ринки, індивідуальні споживачі, комерційні організації, державні установи тощо.

Перелічені вище категоріальні ознаки організаційних схем управління продуктом дуже поширені, але вони не є єдиними. Наприклад, у японській промисловості двома найпоширенішими напрямками організаційного розвитку служб маркетингу та управління продукцією є "диференціація" та "інтеграція". Перший напрям, що стосується створення універсального відділу маркетингу, полягає в чіткому розмежуванні та визначенні функцій відповідних структурних підрозділів (див. рис. 1.7).

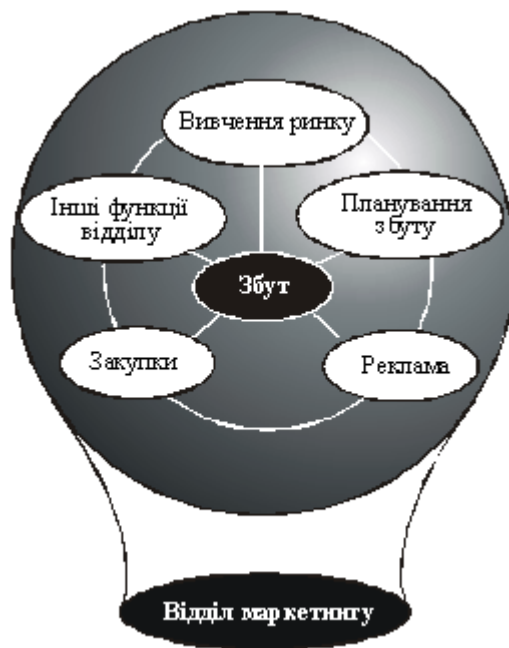


Рис. 1.7. Структура типового відділу маркетингу

Як правило, відділи маркетингу поділяються на відділи маркетингових досліджень, планування продажів, реклами, кредитування ділових партнерів і загальний відділ. Кожен підрозділ працює у своїй сфері діяльності.

У схемі інтеграції деякі маркетингові функції передаються іншим відділам підприємства, які функціонально пов'язані з відділом маркетингу.

Групи венчурного капіталу – це, по суті, спеціальні підрозділи, що займаються розробкою, виробництвом і початковим проникненням на ринок нових продуктів і послуг. Внутрішні підприємства виділяються зі структури компанії на період розроблення (до двох років) і комерціалізації інноваційного продукту. У цей період підрозділ венчурного капіталу наділяється низкою організаційних, управлінських, фінансових і юридичних прав, а його мандат стає обов'язковим для інших підрозділів компанії.

У компаніях, багато з яких мають відділ маркетингу, їхня діяльність координується у штаб-квартирі віце-президента. Він ухвалює рішення про маркетингову політику для всієї бізнес-асоціації. Наприклад, на цьому рівні проводяться дослідження ринку, стратегічне планування науково-технічних

розробок, рекламні кампанії, виставки, ярмарки, послуги та навчання персоналу.

Процесний підхід до побудови маркетингових служб ділить усе підприємство на окремі базові процеси, так що вихід одного процесу стає входом для іншого або для цілої групи процесів. В ідеалі структура процесу має бути дуже гнучкою та оптимізованою для кожного конкретного випадку управління. Однак процес формування є дуже трудомістким і тривалим, що може призвести до затримки в реагуванні на швидкі зміни в зовнішньому середовищі підприємства.

Можна розглянути такі варіанти організаційної структури управління маркетингом на промислових підприємствах, як холдингова, транснаціональна, мережева, конгломератна та інтегрована структури. Однак такі структури характерні для корпоративних промислових підприємств, а описані вище вісім типів організаційної структури – це ті, які реалізуються на середніх підприємствах.

Організаційна структура управління маркетингом на промислових підприємствах має бути побудована і реалізована таким чином, щоб поставлені цілі досягалися максимально ефективно. Крім того, система управління маркетингом повинна в стислому вигляді коригувати загальну організаційну структуру промислового підприємства, щоб концепція управління маркетингом підпорядкувала собі весь процес управління на підприємстві і тим самим сприяла підвищенню ефективності комерційної діяльності підприємства в цілому.

Таким чином, забезпечення стійкої конкурентної переваги, створення сильної позиції на ринку та збільшення обсягу продажів і чистого прибутку є основними завданнями для сучасної компанії, націленої на ефективний і довгостроковий розвиток. Для досягнення цієї мети компаніям необхідно розробити чітку маркетингову товарну політику.

Головною дійовою особою в маркетинговій товарній політиці є товар. Це пов'язано з тим, що хоч би як компанія змінювала ціну, розміщення або

просування свого продукту, якщо попит на нього низький, а його характеристики поступають характеристикам конкурентів, вона не зможе домогтися успіху на ринку.

Товарна політика передбачає визначення плану виробництва компанії з урахуванням інтересів споживачів, впливу конкурентів, виробничих та інших ресурсів компанії. Основними завданнями товарної політики є управління якістю, конкурентоспроможністю, життєвим циклом продукції, асортиментом і номенклатурою.

Структура маркетингової товарної політики досить широка. Вона охоплює розробку продукції (планування нових продуктів і поліпшення наявних), обслуговування продукції та припинення випуску продукції (зняття продукції з виробництва).

Оптимальна номенклатура також відіграє важливу роль у товарній політиці. Для кожної компанії оптимальна номенклатура складається з продуктів, які мають попит і добре продаються, продуктів, які необхідно змінити, щоб задовольнити споживчий попит, і продуктів, які зняті з виробництва, тому що вони не відповідають вимогам клієнтів.

Існують різні методи аналізу для зміни асортименту продукції. До основних із них належать ABC-аналіз, SWOT-аналіз, GAP-аналіз, STP-аналіз, модель стратегії Портера, матриця McKinsey і General Electric та матриця Бостонської консультативної групи.

Диверсифікація є найбільш ефективним способом підвищення ефективності товарної політики. Це може охоплювати різні аспекти, такі як продукція, точки розповсюдження, клієнти та постачальники, джерела фінансування, технології та місця проведення НДДКР. Фокус на диверсифікації продуктів і ринків. Організаційна структура управління маркетинговою продуктовою політикою має бути побудована і реалізована таким чином, щоб усі поставлені цілі були досягнуті.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ ПРАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН»»

#### **2.1. Загальна характеристика постачальників, посередників, споживачів, конкурентів та економічної діяльності підприємства**

Міжнародна кондитерська корпорація ПРАТ «Київська кондитерська фабрика «РОШЕН»» є одним із найбільших виробників кондитерських виробів у Європі.

Компанія "Рошен" – лідер українського шоколадного ринку, створена 1996 року шляхом злиття чотирьох кондитерських фабрик – Вінницької, Київської, Маріупольської та Кременчуцької. У 2002 році до її складу увійшла Липецька кондитерська фабрика "Ріконов", і компанія змогла виробляти до 30 000 тонн продукції на рік; у 2006 році до компанії було додано Клайпедську кондитерську фабрику в Литві.

"Рошен" входить до групи "Укрпромінвест". Основним співвласником групи є президент Національного банку Петро Порошенко, відомий український бізнесмен і політик.

Продукція об'єднана під одним брендом, тому що:

1. дати зрозуміти, що це український бренд, який виробляє високоякісну продукцію;
2. підвищити пізнаванність бренду;
3. збільшити продажі продукції марки ПРАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»».

Сьогодні в асортименті понад 320 високоякісних кондитерських виробів. Компанія виробляє переважно шоколадні та желейні кондитерські вироби, карамель, іриски, шоколадні плитки, печиво, вафлі, бісквітні рулети, тістечка й торти.

Деякі з цих продуктів не мають аналогів на українському ринку.

Розташування та основний зміст заводу такі.

– Назва компанії: Приватне акціонерне товариство "Київська кондитерська фабрика ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»»";

– Код ЄДРПОУ (Єдиний державний реєстр підприємств та організацій України) – 00382125.

– Адреса: 03039, Київ, Голосіївський район, вулиця Науки, 1; Поштовий індекс.

– Номери міжміських телефонів, телефон і факс – (044) 531–44–21, (044) 531–42–61;

– Адреса електронної пошти – KCF-LAWYER@ROSHEN.COM

Створення ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»».

На підставі рішення ради засновників від 24 травня 1994 року та згідно з договором купівлі–продажу державного майна № 48 від 30 грудня 1993 року, в результаті повного викупу державного майна цього підприємства організацією–орендарем Київської кондитерської фабрики імені Карла Маркса, лізинговою компанією "Київська кондитерська фабрика імені Карла Маркса" (Київська кондитерська фабрика імені Карла Маркса) була реорганізована (перетворена) в акціонерне товариство. Засновниками компанії є фізичні та юридичні особи, які отримали право власності на акції компанії в ході реорганізації (перетворення) організації орендарів Київської кондитерської фабрики імені Карла Маркса. Таким чином, ПрАТ "Київська кондитерська фабрика "Рошен" юридично перебрала на себе всі його права та обов'язки в повному обсязі [41].

Рішенням Загальних зборів акціонерів Товариства від 21.09.2009 року найменування Товариства було змінено на "Київська кондитерська фабрика "Рошен" з метою приведення діяльності Товариства у відповідність до Закону України "Про акціонерні товариства" [41].

Рішенням загальних зборів акціонерів компанії від 19.04.2017 року назву компанії було змінено на Приватне акціонерне товариство.

Київська кондитерська фабрика "Рошен" [41] шляхом зміни типу акціонерного товариства.

Статутний капітал компанії становить 505 833 098 грн. Статутний капітал визначається загальною номінальною вартістю акцій компанії. Статутний капітал заводу розділений на 2 023 332 392 звичайні іменні акції номінальною вартістю 25 копійок [41].

Керівний орган ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»» має такий вигляд: загальні збори акціонерів – вищий орган управління компанії; Наглядова рада – орган, що здійснює захист прав акціонерів компанії, а також контроль і нагляд за діяльністю Правління в рамках повноважень, передбачених законодавством України та статутом компанії. Правління – це виконавчий орган, який здійснює керівництво поточною діяльністю компанії, а ревізійна комісія – орган, який здійснює аудит фінансово–господарської діяльності компанії [41].

Інтереси акціонерів Компанії, що належать до установ, закладів та організацій в Україні та за кордоном, представляє Президент Компанії, який призначається Загальними зборами акціонерів. Президент не є директором компанії [41].

Компанія ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»» використовує лінійно–функціональну організаційну структуру управління. Така структура дає змогу пов'язати систему вузькоспеціалізованих функцій із системою підпорядкування та відповідальності за безпосереднє виконання завдань, пов'язаних із розробкою, виробництвом і доставкою продукції споживачам, тобто права та обов'язки глибше розділені [49]. Кондитерська корпорація ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»» посідає 27–ме місце в рейтингу Global Top–100 Candy Companies [49].

До складу компанії входять фабрики в Україні (Київ, Кременчук, Бориспіль і дві фабрики у Вінниці), Клайпедська кондитерська фабрика (Литва), Vonbonetti Choco Kft (Будапешт, Угорщина) і Вінницький молочний комбінат, що постачає на фабрики натуральні молочні інгредієнти преміум–

класу. Загалом є вісім фабрик і заводів [49].

Виробничі потужності кондитерської фабрики "Лу Сюнь" сертифіковані відповідно до вимог міжнародних стандартів якості та безпеки харчових продуктів.

На підприємстві в Ло Шенге діє система управління якістю, що відповідає вимогам стандарту ISO 9001:2008, і система управління безпекою харчових продуктів, що відповідає вимогам стандарту ISO 22000:2005, що підтверджується тим, що кожен завод корпорації має сертифікат відповідності [49].

Усі кондитерські фабрики в Лочені мають обладнання для контролю якості продукції та відповідних досліджень. Технічна розробка та виробництво високоякісних кондитерських виробів здійснюється сертифікованими та навченими фахівцями в спеціалізованих центрах за кордоном.

Продукція продається загалом у 55 країнах, включно з Україною, США, Канадою, Європою, Грузією, Китаєм, Японією, Південною Кореєю, Казахстаном і Вірменією [49].

Компанія має власну мережу з 69 фірмових магазинів в Україні. Споживачі продукції ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»» охоплюють практично всі вікові групи і, як правило, проживають у найбільших містах України та сусідніх областях. З іншого боку, важливою частиною процесу виробництва і продажів є визначення основних груп споживачів – дітей, молоді та людей середнього віку і сегментація ринку збуту.

Стратегічними партнерами ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»» з дистрибуції продукції є: ТОВ "Ді-АД" (м. Дніпро та Дніпровська область, за винятком Кривого Рогу); ВФ "Союз" (Харківська область); ТОВ "Прикарпатський Торговий Дім" (м. Івано-Франківськ, м. Івано-Франківськ). Тернопільська та Чернівецька області); ТОВ "Спарк" (Запорізька область); ТОВ "Будінформ" (Сумська область); ТОВ "Харчпак" (Житомирська

область); ТОВ "Кодак" (Черкаська та Кіровоградська області) [15].

Кондитерська промисловість є досить перспективною, оскільки попит на кондитерські вироби майже завжди зростає, а виробництво не залежить від сезону.

Проаналізуємо основні показники діяльності підприємства «Київська кондитерська фабрика «Рошен»» в таб. 2.1

Таблиця 2.1.

**Основні показники діяльності підприємства ПрАТ «Рошен» за 2019-2020рр**

Показники	Один. виміру	Минулий рік	Поточний рік	Відхилення	
				абсолютне, ±	відносне, %
1. Чистий дохід від реалізації продукції	тис. грн.	470093	638817	168724	35,89
2. Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	393995	556236	162241	41,17
3. Адміністративні витрати	тис. грн.	34322	42484	8162	23,78
4. Витрати на збут	тис. грн.	5794	6629	835	14,41
5. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	434111	605349	171238	39,44
6. Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	35982	33468	-2514	-7
7. Приб. чистий	тис. грн.	8330	5257	-3073	-36,89
8. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	92,34	94,76	2,41	2,61
9. Рентабельність діяльності (продаж)	%	1,77	0,823	-0,94	x
10. Рентабельність продукції	%	17,53	13,64	-3,88	x

Рентабельність діяльності підприємства має дуже низьке значення, тобто суб'єкт господарювання має низьку доходність на одиницю продажу продукції. Це свідчить про неефективність його діяльності. Щодо динаміки, то більше значення даного показника підприємство мало у 2019 році.

Такі результати є наслідком зменшення отриманого чистого прибутку, порівняно з попереднім роком. Аналіз рентабельності активів показує, що ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» неефективно використовує свої активи.

Проаналізувавши рентабельність продукції робимо висновок про задовільні показники рентабельності підприємства за даною категорією. З огляду на результати розрахунків, менше прибутку від вкладеного капіталу підприємство отримало в 2020 році через великі затрати на виробництво та реалізацію.

Отже, даному суб'єкту потрібно більше продажів та менші затрати на собівартість та реалізацію продукції, щоб воно було більш рентабельне та прибуткове.

Прямими конкурентами ПрАТ "Київська кондитерська фабрика "Рошен" є вітчизняні компанії, що виробляють аналогічну продукцію. Шоколадна компанія "Бісквіт", Шоколадна компанія "Мир", ПрАТ "Кондитерська фабрика АВК" у Дніпрі, ПАТ "Конч Компані Дніпро", ПАТ "Конті", ПАТ "Монделез Україна", ПАТ "Львівська кондитерська фабрика "Світоч", ПрАТ "Житомирські ласощі" та ПАТ Полтавський кондитер.

У короткостроковій перспективі ПрАТ "Київська кондитерська фабрика "Рошен" планує розширити асортимент продукції, знизити витрати і підвищити якість. Для цього планується оптимізувати логістичні процеси, механізувати й автоматизувати виробництво, раціонально використовувати теплоенергетичні ресурси, модернізувати виробничі потужності.

Корпорація «Рошен» є одним з найбільших виробництв України, вона забезпечує кругообіг грошей в економіці, так як співпрацює з великою кількістю постачальників сировини, наведеними в табл. 2.3

**Компанії-постачальники сировини для корпорації «Рошен»  
за видами продукції**

<b>Компанії-постачальники</b>	<b>Продукція</b>
Швейцарська компанія Taloca	какао-боби
ТМ «NEMIROFF», ТМ «Златогор», ТМ «Французький бульвар», ТМ «ВінЛюкс», «Бюро Вин», Одеський вино- коньячний завод	виробники і постачальники алкогольної продукції
Bears (Київ), «Етол-Україна» (Борислав Львівської обл), «Есаром- Україна» (Харків), «Лев» (Дніпропетровськ), «Аромат»(Хмельницький);	харчові добавки (ароматизатори)
Німецька компанія «Vita+»	емульгатори, ванілін
Польська компанія «Пемпакс»	сухе молоко
Австралія	рослинні жири (для начинки)
Полтавський цукрозавод	Цукор
«Світ Юніон» (Київ), «Авіс» (Макіївка), «ЗІМ» (Рівне), «Ін-Вайс» і «Троя» (Дніпропетровськ)	какао-порошок

*Джерело: складено автором на основі джерела [29]*

Також корпорація співпрацює на різних етапах виробництва з такими посередниками:

- спеціалізовані фірми та установи - поставка напівфабрикатів, пакувальних предметів;
- транспортні організації - займаються доставкою продукції до місця її реалізації;
- фінансові установи - при реалізації продукції на ринку;
- будь-якого підприємства є своя цільова клієнтура.

Типологію клієнтів корпорації «Рошен» можна спостерігати на рис. 2.1

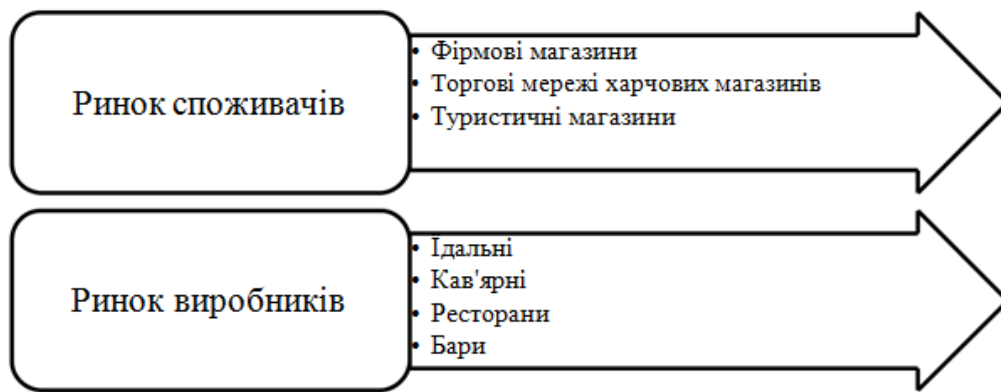


Рис 2.1 Типи клієнтів корпорації «Рошен»

Продаж кондитерських виробів поділяється за напрямками збуту: посередницькі організації - близько 50,0%, безпосереднім роздрібним структурам - близько 30,0%, безпосередній контакт бренду із споживачем, за допомогою фірмових магазинів «Рошен» - близько 20,0% , що можна спостерігати на рис. 2.2 [12]



Рис 2.2 Розподіл напрямків реалізації продукції корпорації «Рошен»

Безпосередніми конкурентами ТМ «Рошен» є всі фірми, що виробляють кондитерські вироби та мають частку на ринку кондитерських виробів в Україні («Світоч», «АВК», «Крафт Фудз Україна», «MILLENNIUM»). Якщо розглядати кондитерський ринок України в цифрах,

то корпорація «Рошен» займає найбільшу його частку, детальніше на рис. 2.3

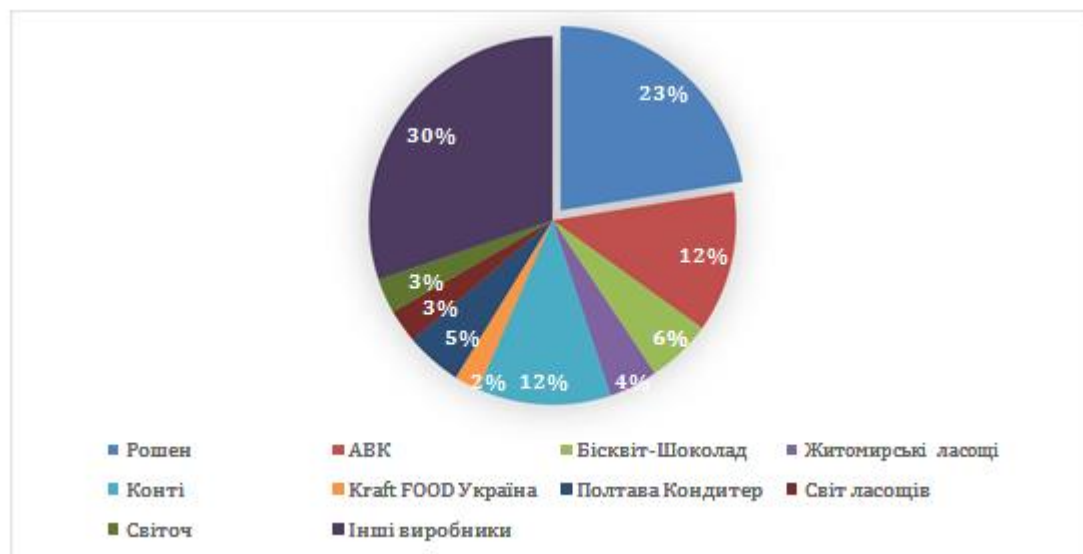


Рисунок 2.3 Частки кондитерських компаній на кондитерському ринку України [7]

Заміщуючими конкурентами ТМ «Рошен» є:

- фабрики, які виготовляють цукерки, білий шоколад;
- підприємства, що спеціалізуються на кондитерських виробках.

Корпорація «Рошен» використовує всі можливі способи для задоволення потреб споживачів, підвищення якості продукції та дотримання європейського стандарту якості продукції. Для цього на виробництві використовують новітнє обладнання:

- комплекс швейцарського обладнання для виробництва шоколадних мас;
- відливні та пакувальні німецькі лінії для виробництва плиточного шоколаду;
- італійську лінію з виробництва шоколадних плиток із начинкою (шоколадних батончиків);
- автоматизований комплекс німецького обладнання з виробництва цукерок із рідкими начинками, з вишнею та без;

- італійські лінії з виробництва шоколадних цукерок із різними видами начинок: кремовою, праліновою, з цілим та подрібненим горіхом чи без нього, хрусткими шариками та ін.;
- німецько-італійські лінії з виробництва шоколадних цукерок із різними видами начинок методом «One-Shot» та «Triple-shot»;
- італійську лінію з виробництва двошарового печива із кремовою начинкою. [17]

Отже, загальний стан організаційних та репутаційних показників корпорації «Рошен» перебуває на задовільному рівні. Вона активно проводить конкурентну діяльність на внутрішньому та зовнішніх ринках кондитерських виробів та приймає участь у благодійних акціях. Корпорація «Рошен» займає найбільшу частку на ринку кондитерських виробів серед інших компаній, що свідчить про її лідируюче положення на конкурентному ринку.

Основним фактором в маркетинговій спрямованості корпорації є визначення портрету свого покупця. Покупець корпорації «Рошен» зображений в таб. 2.4

*Таблиця 2.3*

### **Портрет покупця корпорації «Рошен»**

Стать	Чоловіки 42 % Жінки 58 %
Вік	Від 14 до 55 років, Серед них 60 % дюди віком вд 20 до 39 років
Сімейний стан	Одружені 57 % Неодружені 43 %
Освіта	Переважно вища освіта - 49 %
Прибуток на одного члена сім'ї	Середній та вище середнього
Місце проживання	Більшість міст України
Риси характеру	Доброзичливість, цілеспрямованість, волелюбність. Віддають перевагу якісним кондитерським виробам українського виробника. Цінують традиції, проте готові сприймати інновації в рецептурах.

*Джерело сформовано автором на основі джерела [16]*

Після аналізу усіх можливих як позитивних, так і негативних факторів зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, їх можна групувати у матрицю SWOT-аналіз корпорації «Рошен»(табл. 2.5).

Це є найважливішим етапом дослідження, що дає змогу побачити реальний стан справ у суб'єкта господарювання.

Таблиця 2.4

### SWOT-аналіз корпорації «Рошен»

Сильні сторони	Ринкові можливості
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Високий рівень довіри покупців</li> <li>- Висока якість продукції</li> <li>- Високий рівень спеціалізації працівників</li> <li>- Стабільний рівень економічного стану корпорації</li> <li>- Активне введення новітньої продукції</li> <li>- Сучасне обладнання</li> <li>- Успішне використання маркетингу</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Банкрутство та нестабільне становище деяких конкурентів</li> <li>- Вихід на Азійський кондитерський ринок</li> <li>- Залучення кваліфікованих кадрів, через банкрутство деяких конкурентів</li> <li>- Закупівля нового обладнання</li> <li>- Використання нової рецептури для виробництва</li> <li>- Прискорення темпів зростання ринку</li> </ul>
Слабкі сторони	Ринкові загрози
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Низький рівень зацікавленості робітників у вдосконаленні діяльності корпорації</li> <li>- Високі фінансові витрати та витрати часу на навчання нових співробітників</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Нестабільне геополітичне становище країни</li> <li>- Можливість введення нових запобіжних заходів через пандемію коронавірусу</li> <li>- Падіння курсу валюти</li> <li>- Повномасштабна війна</li> <li>- Вихід з України компаній-партнерів через воєнні дії</li> <li>- Зниження доходів населення</li> <li>- Націленість населення на правильне харчування та виключення цукру з раціону</li> </ul>

*Джерело сформовано автором*

Кожен з етапів може створюватися як одним спеціалістом, так і групою при застосуванні мозкового штурму.

Після аналізу ситуації на ринку кондитерських виробів в Україні, яка є актуальною на момент проведення дослідження, а також аналізу сильних та слабких сторін, можливостей та загроз можна сформулювати основні цілі діяльності компанії на найближчий рік.

Основною загрозою є нестабільність геополітичної ситуації в світі. Нажаль, передбачити чи запобігти цим факторам немає можливості. Тому є необхідність у розробці цілого ряду кризових ситуацій та антикризових сценаріїв до виходу з них.

Результати SWOT-аналізу є основою для формування ряду дій, які слід враховувати при розробці можливих сценаріїв майбутнього та концептуальних механізмів формування моделі оцінки розвитку конкурентної позиції корпорації «Рошен» а саме:

Зарахування викликів операційного середовища. Враховує динамічні зміни економічних, науково-технічних, політико-правових, соціальних, міжнародних умов у моделі розвитку конкурентних позицій компанії, що призводить до необхідності організаційних змін з метою збереження чи завоювання нових конкурентних позицій.

Цілеспрямоване формування ринкових позицій компанії в певних просторових та часових умовах. Тобто, необхідно розробити стратегію і тактику для створення та розвитку конкурентних переваг на відповідному ринку протягом певного періоду.

Діагностика перспектив розвитку конкурентів підприємства.

Забезпечує оцінку конкурентів за списком параметрів та визначення їх потенціалу розвитку з метою аналізу потенційних загроз та можливостей працювати в конкурентному середовищі.

Прогноз ринку. Це пов'язано з оцінкою основних ринкових параметрів, таких як: попит, пропозиція, ціновий фактор, інфляційні очікування, які впливають на конкурентоспроможність компаній.

Визначення основних факторів, що визначають рівень конкурентної позиції компанії в майбутньому. Планується проведення довгострокової діагностики факторів функціонуючого середовища, зміни їх пріоритету у галузі конкурентоспроможності та формування ударної сили.

Оцінка потенційних ризиків, які можуть погіршити позиції компанії на ринку.

Розгляд взаємозв'язків між сферами та напрямками діяльності організації для досягнення максимально конкурентних позицій. Він заснований на використанні системного підходу, тобто врахуванні всіх елементів організаційної системи, а також їх взаємозв'язків та взаємодій.

Визначення списку конкретних засобів щодо підвищення конкурентоспроможності фірми для зміцнення її конкурентних позицій на певному ринку.

Таким чином, за допомогою SWOT-аналізу можна спостерігати досить високий рівень конкурентоспроможності корпорації «Рошен». Адже якщо компанія намагається зберегти лідерські позиції, а не просто утриматися на плаву - існує необхідність зосередитися на зазначених загрозах.

*Таблиця 2.5*

#### **Порівняльна характеристика за конкурентними факторами**

Показники	Рошен	АВК	Еталон (компанія MARS)
Обсяг продажів, млн. дол.	800	275	18000
Кількість працівників, осіб	10000	3500	34000
Кількість фабрик, шт.	8	3	52
Частка на українському ринку, %	23	12	30

*Джерело: складено автором на основі [41]*

Після оформлення інформації в таблицю, можна створити графік порівняння на рис. 2.4

За компанію-еталон приймаємо американську компанію MARS зі світовим ім'ям. Еталон – це компанія, до показників якої прямує піддослідна компанія.

За компанію-конкурента, обираємо АВК – компанія що займає друге місце за об'ємами постачання продукції на кондитерський ринок України.

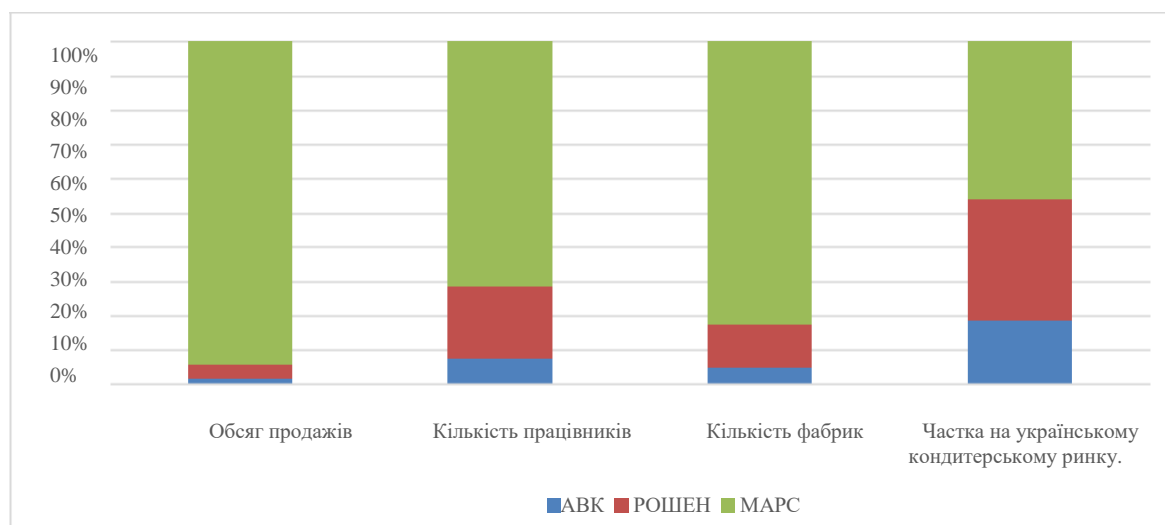


Рис 2.4 графік порівняння піддослідної компанії, компанії-конкурента та компанії-еталону

Виходячи з графіку, корпорація «Рошен» має досить високий рівень конкурентоспроможності на українському кондитерському ринку. Адже, має досить великий розрив у показниках між корпорацією-конкурентів. Але на графіку ж видно, що американська компанія-еталон тримає позиції лідера на внутрішньому ринку України і піддослідній компанії до еталонних показників досить далеко. Така методика не є максимально точною та не відображає конкретних цифр, але основною її перевагою є наглядна демонстрація конкурентних відносин в галузі.

Отже, корпорація «Рошен» звичайно має досить стабільне становище у галузі, але має широкий простір до розвитку та вдосконалення.

Основними проблемами в розвитку ПрАТ "Київська кондитерська фабрика ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»»" є коливання цін на сировину, особливо на основну сировину, коливання цін на какао, яке є основною сировиною.

Зниження факторів, що збільшують виробничі витрати, також є актуальним завданням.

Наприклад, якість вітчизняної сировини, яка, на жаль, не є сталою. У результаті сировина перестає відповідати стандартам виробників, що створює проблеми з постачанням відповідних ресурсів.

Втрата одного з основних ринків збуту в Криму та регіоні АТО/ДФО і заборона на експорт до Російської Федерації є найбільшими перешкодами для ефективного розвитку компанії, що змусило її скоротити виробничі потужності. У результаті кількість співробітників значно скоротилася, що ускладнило підбір персоналу.

Загалом, навіть з урахуванням негативних показників, компанія має позитивний імідж і займає досить сильні позиції на внутрішньому ринку.

## **2.2. Аналіз фінансово–економічних показників діяльності підприємства**

Для того щоб оцінити загальний економічний стан ПрАТ "Київська кондитерська фабрика "Рошен", необхідно:

- провести аналіз структури реалізованої продукції;
- проаналізувати динаміку виробництва і реалізації;
- проаналізувати динаміку обсягу чистого доходу;
- проаналізувати показники рентабельності.

У компанії працює 783 співробітники.

Стать. 65% співробітників – жінки і 35% – чоловіки. Рівень освіти: вище керівництво компанії (100%) має вищу освіту, а 90% співробітників мають диплом про вищу або середню професійну освіту. Зростає кількість співробітників із вищою освітою.

Заробітна плата компанії становить 107 695 тис. грн.

Структура фонду складається з фонду основної заробітної плати (75%) додаткової заробітної плати (13%) та інших стимулів і винагород (2%). Заробітна плата виплачується двічі на місяць.

Далі ми аналізуємо показники виробництва і продажів.

Таблиця 2.6

**Структура реалізованої продукції ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2016–2020 роки, %**

Вид продукції	2016	2017	2018	2019	2020
10.71 Виробництво хліба та хлібобулочних виробів	15	17	21	43	44
10.72 Виробництво сухарів, печива, пирогів і тістечок тривалого зберігання	41	54	68	51	50
10.82 Виробництво какао, шоколаду та цукристих кондитерських виробів	44	29	11	6	6

Джерело: узагальнено автором за даними підприємства ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

Таким чином, як видно з таблиці, з 2016 року відбулися значні зміни в структурі виробництва та розподілу продукції компанії. Це призвело до зміни напрямку у виробництві та продажі хліба та хлібобулочних виробів, крекерів, печива, пирогів та випічки.

Проаналізуємо динаміку показників продукції ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2018–2020 роки.

Таблиця 2.7

**Динаміка показників виробництва та реалізації продукції ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2018–2020 роки**

Показник	2018	2019	2020	Відхилення 2020 р. до 2019	
				абсолютне тис. грн.	відносне
Обсяги виробництва продукції, тис. грн.	249 851	351 941	395 899	43 958	12,49016
Чистий дохід, тис. грн.	250 516	470093	638817	168 724	35,89162
Собівартість продукції, тис. грн.	215 823	393995	556236	162 241	41,17844
Валовий прибуток, тис. грн.	34 693	76098	82581	6 483	8,519278
Чистий прибуток	11 021	8330	5257	-3 073	-36,8908
Витрати на 1 грн. обсягу виробленої продукції, коп.	0,86	0,84	0,97	0,130	15,47619

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

Динаміку обсягів чистого доходу, собівартості та валового прибутку за 2018–2020 рр. відображено на графіку (рис. 2.1)

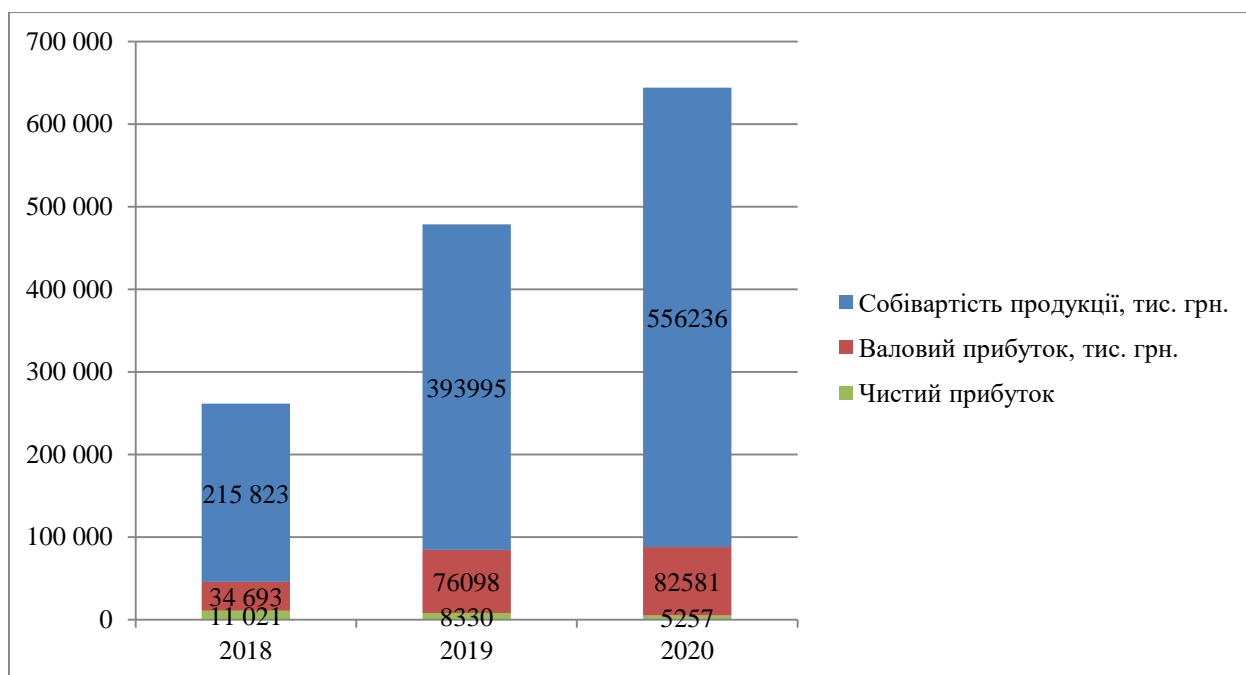


Рис. 2.5. Динаміка обсягів чистого доходу, собівартості та валового прибутку ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2018–2020 роки

У майбутньому керівництво фабрики планує перенести загальне виробництво печива на нові потужності, тобто на нову бісквітну фабрику ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»», що може вплинути на структуру виробництва, витрати, продажі та прибуток ПрАТ "Київська кондитерська фабрика ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»»".

Таким чином, як видно з таблиці 2.7, у виробництві 2018–2020 роки, видобуток щорічно знижується. Однак, починаючи з 2018 року, обсяги виробництва збільшуються на 12%. Аналогічна тенденція простежується і щодо валового прибутку компанії: станом на 31 грудня 2020 року валовий прибуток продажів збільшився на 8.5 % порівняно з попереднім роком і склав 82581 тис. гривень; у 2018 році валовий прибуток компанії становив 34 693 тис. гривень. За підсумками 2020 року чистий прибуток компанії зменшився у два рази порівняно з 2018 роком.

Така ситуація може бути пов'язана з коливаннями обсягів виробництва і продажів, виробничих витрат, адміністративних витрат, комерційних та інших операційних витрат.

Загалом, для компаній такого розміру дане значення абсолютного показника рентабельності не свідчить про достатню ефективність і результативність їхньої діяльності [45].

На основі аналізу даних, наведених у таблиці 2.8, можна зробити висновки щодо собівартості. Цей показник збільшився в період з 2019 по 2020 рік, що є негативним фактором у плані оптимізації виробничих процесів.

Проаналізуємо динаміку базових показників рентабельності (табл. 2.8).

*Таблиця 2.8*

**Показники рентабельності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»**

<b>Величина, %</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>Відхилення 2020 р. до 2019</b>
Рентабельність продажів (чистий прибуток)	1,77	0,82	-0,95
Рентабельність активів	0,57	0,24	-0,33
Рентабельність власного капіталу	0,74	0,38	-0,36
Рентабельність продажів (валовий прибуток)	16,19	12,93	-3,26

Джерело: складено автором на основі річної фінансової звітності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Рентабельність компанії дуже низька, тобто вона вказує на низьку рентабельність на оборот і неефективність діяльності компанії. У динаміці значення цього показника було більшим у 2019 році.

Цього вдалося досягти завдяки збільшенню собівартості за рік порівняно з попереднім роком. Аналіз рентабельності активів показує, що

ПАТ "Кондитерська фабрика "Рошен" неефективно використовує свої активи.

Проаналізувавши рентабельність власного капіталу, можна знову зробити висновок, що рентабельність компанії в цій категорії рішуче низька. Розрахунки показують, що найнижча рентабельність інвестованого капіталу буде досягнута у 2020 році. Зниження цього показника пов'язане зі зниженням фінансових показників. Тому інвестиції в це підприємство економічно недоцільні.

### **2.3. Товарна політика на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»»**

Товарна політика – це система заходів, спрямованих на визначення переліку товарних груп, який є найвигіднішим для успішної роботи на ринку і забезпечує економічну ефективність для компанії в цілому.

Основними цілями товарної політики є задоволення потреб покупців, залучення нових покупців та оптимізація фінансових показників підприємства. Однією з вимог політики якості на підприємствах є наявність оптимального асортименту продукції. Асортимент має відповідати різним вимогам кінцевих споживачів. У зв'язку з цим формування асортименту товарів є одним з основних напрямів комерційної діяльності підприємств.

Формування асортименту – це діяльність з добору груп, видів і різновидів товарів з метою більш повного задоволення запитів людей. Цей асортимент продукції дає змогу задовольнити реальні або передбачувані потреби та забезпечує високу рентабельність підприємства.

ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» є лідером на національному ринку кондитерських виробів.

Компанія ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» виробляє 200 високоякісних кондитерських виробів (шоколадні та желейні кондитерські вироби, карамель, шоколад, печиво, вафлі, здобне печиво та торти) під власним Знаком якості Sweets. Загальний обсяг виробництва сягає 410 000 тонн на рік.

Корпорація ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»» займає найбільшу частку українського кондитерського ринку з 24,1%, випереджаючи інших гравців зі значним відривом.

Основними особливостями асортименту продукції кондитерської корпорації ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»» є.

(1) Широта: кількість груп товарів, які виробляє та продає компанія. Приклади включають шоколад, плитки, желейні кондитерські вироби, карамель, вафельні вироби, печиво, крекери, бісквіти і торти.

2) Глибина: це різні варіації моделі окремих товарів в одній асортиментній групі.

Наприклад, шоколадні кондитерські вироби: кондитерські вироби в коробках, кондитерські вироби на вагу або шоколад ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» Elegance, шоколад ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» Classic, традиційний шоколад, шоколадні набори тощо.

3) Насиченість: загальна кількість компонентів окремих продуктів.

4) Гармонізація: ступінь, у якій продукти з різних асортиментних груп перебувають у відносній близькості в кінцевій точці споживання.

Компанія "ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»" виробляє широкий асортимент кондитерських виробів, включно з карамеллю, кондитерськими виробами, драже, вафлями та борошняними виробами.

Асортимент продукції охоплює понад 150 найменувань.

- Карамельки 68,4%;
- Драги 2,5%;
- Невипечені кондитерські вироби 2,8%;

- глазуrowані цукерки 13,8%;
- борошняні вироби (вафлі, печиво) 12,4%.

Таблиця 2.9

### Виробництво продукції в груповому асортименті

Найменування продукції	кількість	пит. вага, %	кількість	пит. вага, %	кількість	пит. вага, %
Кондитерські вироби усього	1322	100,0	1895	100,0	2279	100,0
у т.ч. цукристі	1104	83,5	1660	87,6	2006	88,0
– карамель	659	49,9	1297	68,4	1624	71,2
– драже	87	6,6	48	2,5	30	1,3
– цукерки глазуrowані	310	23,4	262	13,8	319	14,0
– цукерки неглазуrowані	48	3,6	53	2,8	33	1,4
борошняні	218	16,5	235	12,4	273	12,0

На рисунку 2.6 показано, що на карамель припадає дуже велика частка загального обсягу виробництва. Це пояснюється його низькою ціною і відносно тривалим терміном зберігання. Це означає, що його купують великі торговельні організації в Україні та сусідніх країнах.

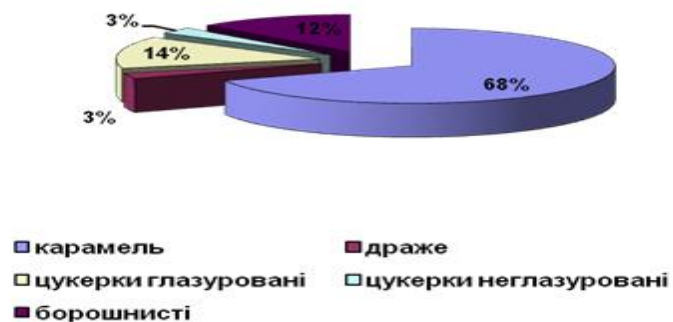


Рисунок 2.6. Асортимент кондитерських виробів (по групах)

Оскільки асортимент продукції ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» дуже великий, у даному аналізі будуть використовуватися тільки шоколадні цукерки в коробках.

До асортименту шоколаду в коробках ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» зазвичай входять такі товари

1. набір українських сувенірних міні-батончиків із темного і молочного шоколаду.

2. шоколадні цукерки "Київ вечірній" – куполоподібний кондитерський виріб із цільного фундука, вкритий шоколадною глазур'ю, що має класичне праліне з подрібненим фундуком.

3. шоколадні цукерки Montalini з начинкою з вишні та коньячного лікеру.

4. Вишневі цукерки Montellini з вишневим лікером. Солодощі представлені десертним шоколадом із просоченими вишневим лікером дрібними вишеньками.

5. шоколадні цукерки Montellini з ромовим лікером. Солодощі в десертному шоколаді з ромовим лікером.

6. асорті шоколадних цукерок "розе" в темному шоколаді. Асорті з чотирьох різних цукерок у темному шоколаді з начинкою з праліне та помадки.

7. асортимент кондитерських виробів у рожевому молочному шоколаді. Асорті з чотирьох різних цукерок у молочному шоколаді з вишуканою начинкою". Вишневі трюфелі, вершкова помадка, крем із темного шоколаду, горіховий крем і подрібнений фундук.

8. шоколадний кондитерський виріб "Вишня в шоколаді" з дрібними вишеньками у вишневому лікері.

9. "Молочний шоколад ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» барда", виготовлений із використанням шоколадної глазури, збитого тіста, вершкового масла та різних добавок.

10. ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» Vanilla Souffle'. Цукерки в шоколадній глазурі, збите тіло зі смаком ванілі.

11. Шоколад "ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» Суфле". Цукерки в шоколадній глазурі, збите тіло з шоколадним смаком.

12. "Стріла Подільська" – конусоподібна шоколадна цукерка, корпус із помадного крему з додаванням спирту та коньяку.

13. «Cherry Queen» – це цукерки з вишнею, вишукані ласощі для себе і прекрасний подарунок для особливих людей.

14. "Shooters" – цукерки с бренді-лікером, смачна новинка для теплих посиденьок.

Інші кондитерські вироби компанії, як–от батончики, шоколад і шоколадні вагові цукерки, торти, бісквіти, крекери, печиво, карамель, вафельні вироби та желейні кондитерські вироби, можуть бути прикрашені таким самим чином.

Наразі ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»» виробляє понад 200 різних кондитерських виробів, шоколад, карамель, печиво, вафлі, мармелад і торти. Компанія працює з 60 дистриб'юторами в Україні та 120 у країнах СНД; продукція ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»» успішно продається в Росії, Казахстані, Узбекистані, Молдові, Естонії, Латвії, Литві, США, Канаді, Німеччині та Ізраїлі.

ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»» активно інвестує в розширення і модернізацію своїх виробничих потужностей: у 2010 році компанія вклала близько 100 млн. євро в розвиток виробництва і будівництво об'єктів.

Проведено модернізацію обладнання на Маріупольській, Київській та Кременчуцькій кондитерських фабриках загальною вартістю 13,3 млн. доларів США; придбано транспортні засоби на суму 1,7 млн. доларів США; модернізовано виробничі потужності компанії в Маріуполі, Києві та Кременчуці загальною вартістю 1,5 млн. доларів США; модернізовано

виробничі потужності компанії в Кременчуці та Маріуполі загальною вартістю 1,5 млн. доларів США.

Відомий журнал "Фокус" опублікував список товарів, які українці найчастіше купували у 2011 році.

Фактично, його учасники є найсильнішими гравцями на своїх ринках, а загальний рейтинг учасників яскраво ілюструє споживчу психологію країни: на другому місці – кондитерська компанія "Люксун", вартість якої оцінюють у 3,8 мільярда гривень; на третьому місці – компанія "Люксунська кондитерська фабрика", вартість якої оцінюють у 3,8 мільярда гривень.

Рік запуску 2000 Компанія ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» Confectionery Corporation Подія року. Минулого року, вперше в історії корпорації ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», обсяг продажів продукції перевищив 1 мільярд доларів США.

Експерти ринку солодошів країни переконані, що історія народження та розвитку бренду ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» є взірцем для наслідування: десять років тому бренд був геть незнайомий українцям, а нині, коли йдеться про шоколад, кондитерські вироби, вафлі та торти, співвітчизники легко тепер можуть процитувати слоган свого улюбленого виробника: "Від серця до серця".

Популярність бренду підтверджується і цифрами: згідно з соціологічним опитуванням, проведеним у рамках проекту Global Reputation Pulse, компанію ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» уже тричі визнавали найповажнішою компанією в Україні. Крім того, продажі солодошів кондитерської компанії зростають рік від року.

Наприклад, у 2016 році компанія ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» продала продукції більш ніж на 1 млрд. доларів США, що на 32% більше, ніж попереднього року. Шоколадна імперія пояснює успіх своїх брендів простим рівнянням: якість, смак і успішна рекламна кампанія.

АВС-аналіз ґрунтується на виявленні та оцінці небагатьох кількісних величин, які є найціннішими і мають найбільшу частку в загальному

показнику вартості. Згідно з цим методом, цільова сукупність, наприклад, сировина або запаси матеріалів, ділиться на три групи.

- Група А;
- Група В;
- Група С.

Група А – запаси, які є найбільш цінними з погляду вартості, але які можуть бути використані підприємством у невеликих кількостях у фізичному вираженні.

Група В – запаси середньої цінності за кількістю та вартістю.

Група С – запаси з найбільшою часткою у фізичній кількості, але незначною у вартісному вираженні.

У процесі управління запасами увагу приділяють переважно запасам, віднесеним до групи А, і менше уваги приділяють групам В і С.

На прикладі упакованих шоколадних цукерок проведемо АВС–аналіз, щоб з'ясувати, який вид кондитерських виробів принесе компанії найбільший прибуток. Розрахунки проведемо в таблиці 3.

*Таблиця 3*

### **Розділення об'єкта на групи А, В, С**

<b>Назва об'єкта</b>	<b>Вклад об'єкта</b>	<b>Доля вкладу об'єкта %</b>	<b>Вклад зрост.резул.%</b>	<b>Група АВС</b>
Вишня в шоколаді	135481	21,58%	21,58%	А
«Асорті Рошен» молочний шоколад	106243	16,92%	38,51%	А
«Асорті Рошен» чорний шоколад	96423	15,36%	53,87%	А
«Monterini» з ромовим лікером	85698	13,65%	67,52%	А
"Shooters"	63589	10,13%	77,65%	В
«Cherry Queen»	63565	10,13%	87,77%	В

<i>Продовження таблиці 3</i>				
Стріла Подільська	23145	3,69%	91,46%	В
«Monterini» вишня з вишневим лікером	15698	2,50%	93,96%	С
«Monterini» вишня з коньячним лікером	12356	1,97%	95,93%	С
Пташине молоко Рошен	11563	1,84%	97,77%	С
Ukraine Сувенірний	8956	1,43%	99,20%	С
Суфле Рошен шоколадне	2689	0,43%	99,62%	С
Суфле Рошен ванільне	2358	0,38%	100,00%	С
Разом	627764			

З таблиці видно, що вишня в шоколаді, молочний шоколад "Асорті ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»", темний шоколад "Асорті ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»" і "Монталіні" з ромовим лікером належать до групи А, від якої компанія одержує основну частку прибутку, і цю групу товарів необхідно завжди підтримувати й мати на складі.

Вибірковий аналіз асортименту продукції «Рошен» показує, що компанія виробляє 200 високоякісних кондитерських виробів (шоколадні та желейні кондитерські вироби, карамель, шоколад, печиво, вафлі, бісквітні рулети й торти) під власним "Знаком якості солодоців". Аналіз показує, що асортимент продукції досить багатий і різноманітний. Це дає змогу компанії мати досить хороші конкурентні переваги на ринку, зберігати лідерство серед споживачів і отримувати гарний прибуток.

Асортимент і якість продукції корпорації ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» – це складний процес, на який впливає безліч чинників. Ці фактори можна розділити на загальні та специфічні. Загальні

фактори включають споживчий попит і виробництво продукції. Конкретні фактори включають тип і розмір магазину, умови пропозиції, розмір і склад населення пропозиції, умови руху та наявність інших конкуруючих роздрібних підприємств.

Асортимент продукції є одним з основних напрямів комерційної діяльності корпорації ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен». Тому формування асортименту на даному підприємстві можна розуміти як діяльність з відбору груп, видів і різновидів товарів з метою більш повного задоволення попиту населення. Цей асортимент продукції дає змогу задовольнити реальні або передбачувані потреби і забезпечує високу рентабельність підприємства.

Корпорація ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» постійно розвиває товарні групи і ставить їх у центр своєї політики складу продукції на всіх етапах від виробництва до споживання. Керівництво компанії визначає цілі, завдання та основні напрямки асортиментної політики. Метою асортиментної політики є формування реального або прогнозованого асортименту.

Споживчий попит є основним чинником, що впливає на формування асортименту та якості продукції корпорації "ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»", з метою максимально можливого задоволення попиту населення і водночас позитивного впливу на нього в напрямі збільшення попиту. Розвиток асортименту і споживчий попит взаємопов'язані. Істотні коливання попиту мають бути відображені в асортименті.

Особливості попиту на кондитерські вироби враховуються при формуванні асортименту та якості продукції корпорації ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен». Попит на кондитерські вироби характеризується більшою стабільністю і, в деяких випадках, консерватизмом, порівняно з попитом на інші продукти. Споживачі звикають до певних товарів, тому важливо, щоб асортимент цих товарів був стабільним і продавався без перебоїв.

Коли ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» розробляє асортимент кондитерських виробів, враховується фактор взаємного заміщення. Якщо бажаного товару немає в наявності, покупці зазвичай не відкладають покупку і шукають альтернативні варіанти. Крім того, попит на кондитерські вироби є комплексним, і під час здійснення покупки купуватимуться додаткові продукти.

На попит також впливають соціальні та економічні чинники в країні.

- грошові доходи населення, його чисельність, соціальна, професійна та вікова структура;
- рівні роздрібних цін та їхня кореляція;
- діяльність виробників кондитерських виробів;
- географічні та кліматичні характеристики населення;
- національні та історичні особливості праці та побуту.

Характер попиту також впливає на формування асортименту продукції корпорації ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен». Існує відмінність між стійким, альтернативним та імпульсивним попитом.

Ціна продукту є важливим фактором при формуванні асортименту продукції. Покупцям необхідно встановити цінову межу, тобто діапазон цін, які вони готові заплатити в момент купівлі. Тому одним із критеріїв розумного формування асортименту товарів у магазині є забезпечення порівнянності товарів з різними цінами. Асортимент продукції корпорації ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» дає змогу задовольнити споживчий попит, підвищити економічну ефективність компанії та поліпшити рівень торговельного обслуговування населення.

Від складу та своєчасного оновлення асортименту товарів на конкретному підприємстві багато в чому залежить задоволення попиту, вартості потреб населення в придбанні товарів, кількісні та якісні показники економічної діяльності підприємства. Відсутність на підприємстві певної продукції, вузький, нестабільний або недостатній асортимент товарів створює незадоволений попит, збільшує час, який люди витрачають на

пошук необхідних їм товарів, і чинить негативний вплив на економічну ефективність. Тому важливою вимогою при формуванні асортименту продукції ТОВ "ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»" є мінімізація часових витрат на закупівлі та забезпечення ефективної роботи компанії при максимальному задоволенні потреб клієнтів.

Процес формування асортименту фірмового магазину ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» складається з трьох етапів.

На першому етапі встановлюється груповий асортимент продукції. Це ґрунтується на маркетингових дослідженнях цільового ринку. Він визначає місце і роль підприємства в загальній системі торговельного обслуговування жителів району або міста.

На другому етапі формування асортименту розраховується структура групового асортименту і визначаються кількісні пропорції окремих товарних груп. Структура асортименту групи встановлюється з урахуванням регіону продажів і місцезнаходження компанії.

На третьому й останньому етапі визначається асортимент усередині груп і обираються конкретні види продукції в кожній групі. Цей етап є найважливішим, і від того, наскільки добре тут сформовано асортимент, залежить задоволення попиту цільового ринку.

Заключний етап – прогнозування змін споживчого попиту і формування асортименту з урахуванням таких чинників, як наявність торговельних і складських площ, очікування товарообігу та обслуговування клієнтів.

Асортимент фірмового магазину ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» залежить від асортименту продукції компанії. Тому створення асортиментного переліку для кожного конкретного магазину та контроль за дотриманням асортиментного переліку призведе до поліпшення обслуговування покупців і стійкого асортименту для цільового ринку. У разі виявлення відсутності товару, передбаченого асортиментом, необхідно вжити заходів щодо завезення товару в магазин.

Асортиментний перелік не тільки дає змогу розумно коригувати асортимент товарів, а й систематично стежити за його повнотою та стабільністю.

Управління асортиментною політикою корпорації ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» охоплює низку дій: аналіз ринку і торговельної марки, комунікація, дистрибуція, юридичні відносини та з конкурентами, пакування і транспортування, постачання товарів, продажі та після-продажне обслуговування.

У міру посилення конкуренції між компаніями необхідний комплексний підхід до управління асортиментною політикою для забезпечення стабільного становища на ринку і лояльності споживачів в умовах ринкової економіки.

Основна суть асортиментної політики корпорації ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» базується на:

- важливості набору груп товарів (типів, підтипів і брендів);
- оптимальне співвідношення між базовою моделлю та її варіантами;
- встановлення коефіцієнта присутності на ринку продуктів на різних етапах їхнього життєвого циклу.

Основними завданнями під час розроблення асортиментної політики корпорації ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» є:

- реагування на попит і залучення нових клієнтів;
- оптимізувати фінансові резерви компанії та використовувати її технічний досвід.

Перш ніж розробляти асортимент, менеджери корпорації ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» повинні прийняти такі стратегічні рішення:

- вибір продукту і стратегії розвитку ринку;
- вибір товарної стратегії (існує недиференційований маркетинг, диференційований маркетинг і сфокусований маркетинг);

– вибір конкурентних стратегій: розвиток ніші, диференціація, лідерство за витратами.

Ухваливши низку стратегічних рішень, корпорація ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» розвиває свій асортимент продукції, проходячи такі етапи:

– маркетингові дослідження продукту і ринку, включно з ємністю, ринковим середовищем (кількісні показники), аналіз потреб клієнтів і характеристик їхньої поведінки, наприклад, як використовується продукт (якісні характеристики), дослідження власних і конкурентних продуктів (оцінка і порівняння);

– формування основних груп товарів;

– розглядаються питання створення нових продуктів, поліпшення наявних і пропозиції нових додатків;

– рішення про те, які продукти додати в асортимент, а які виключити з нього;

– економічна оцінка продуктів;

– тестування, тобто випробування продукції з урахуванням думки споживачів.

До основних факторів, що впливають на формування та управління асортиментом продукції корпорації ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», належать

– коливання попиту на конкретні продукти;

– розробка нових або вдосконалених продуктів у результаті технологічних інновацій;

– зміни в асортименті продукції конкурентів;

– необхідність повного використання виробничих потужностей;

– широка готовність посередників придбати продукт.

Отже, розроблення та реалізація товарної політики вимагає чіткого розуміння майбутніх цілей виробництва і продажів, стратегії виробничої та збутової діяльності компанії, хорошого знання ринку і характеру його вимог,

а також чіткого розуміння поточних і майбутніх можливостей і ресурсів (досліджень, науки і техніки, виробництва і продажів).

Також можна зробити висновок, що організація асортиментної політики корпорації ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» – це важливий і кропіткий процес, спрямований на максимальне задоволення потреб споживачів і отримання очікуваних вигод. Для розробки товарної політики керівництву компанії необхідно застосувати стратегічне прийняття рішень, щоб допомогти сформувати асортимент.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ ПрАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН»»

#### **3.1 Основні фактори, що впливають на формування товарної політики ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»»**

Асортимент і якість продукції корпорації ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»» – це складний процес, на який впливає безліч чинників. Ці фактори можна розділити на загальні та специфічні. Загальні фактори включають споживчий попит і виробництво продукції. Конкретні фактори включають тип і розмір магазину, умови пропозиції, розмір і склад населення пропозиції, умови руху та наявність інших конкуруючих роздрібних підприємств.

Асортимент продукції є одним з основних напрямів комерційної діяльності корпорації ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»». Тому формування асортименту на даному підприємстві можна розуміти як діяльність з відбору груп, видів і різновидів товарів з метою більш повного задоволення попиту населення. Цей асортимент продукції дає змогу задовольнити реальні або передбачувані потреби і забезпечує високу рентабельність підприємства.

Корпорація ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»» постійно розвиває товарні групи і ставить їх у центр своєї політики складу продукції на всіх етапах від виробництва до споживання. Керівництво компанії визначає цілі, завдання та основні напрямки асортиментної політики. Метою асортиментної політики є формування реального або прогнозованого асортименту.

Основні напрямки розвитку асортименту корпорації ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»» такі:

1. скорочення асортименту – це кількісна та якісна зміна шляхом зменшення широти та повноти набору товарів. Основними причинами такого скорочення асортименту можуть бути зниження попиту, збитковість або низька рентабельність продажу певних видів продукції.

2. розширення асортименту – це кількісна або якісна зміна набору товарів за рахунок збільшення показників широти, повноти або новизни. Причинами для збільшення асортименту можуть бути підвищений попит на товари і висока рентабельність виробництва та продажу товарів.

3. оновлення асортименту – це якісна або кількісна зміна набору товарів, здатних задовольнити потреби споживачів.

Споживчий попит є основним чинником, що впливає на формування асортименту та якості продукції корпорації ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»», з метою максимального задоволення попиту населення і позитивного впливу на нього в напрямку збільшення попиту. Розвиток асортименту і споживчий попит взаємопов'язані. Істотні коливання попиту мають бути відображені в асортименті.

Особливості попиту на кондитерські вироби враховуються при формуванні асортименту та якості продукції корпорації ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»». Попит на кондитерські вироби характеризується більшою стабільністю і, в деяких випадках, консерватизмом, порівняно з попитом на інші продукти. Споживачі звикають до певних товарів, тому важливо, щоб асортимент цих товарів був стабільним і продавався без перебоїв.

Коли ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»» розробляє асортимент кондитерських виробів, враховується фактор взаємного заміщення. Якщо бажаного товару немає в наявності, покупці зазвичай не відкладають покупку і шукають альтернативні варіанти. Крім того, попит на

кондитерські вироби є комплексним, і додаткові продукти купуються в момент покупки.

На попит також впливають чинники соціального та економічного характеру країни:

- грошові доходи населення, його чисельність, соціальна, професійна та вікова структура;
- рівні роздрібних цін та їхня кореляція;
- діяльність виробників кондитерських виробів;
- географічні та кліматичні характеристики населення;
- національні та історичні особливості праці та побуту.

Характер попиту також впливає на формування асортименту продукції корпорації ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»». Існує відмінність між стійким, альтернативним та імпульсивним попитом.

Ціна товару є важливим чинником при формуванні асортименту. Покупцям необхідно встановити цінову межу, тобто діапазон цін, які вони готові заплатити в момент купівлі. Тому одним із критеріїв розумного формування асортименту товарів у магазині є забезпечення порівнянності товарів із різними цінами.

Асортимент товарів у корпорації "ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»»" сприяє задоволенню споживчого попиту, підвищенню економічної ефективності підприємства та поліпшенню рівня торговельного обслуговування населення.

Від складу та своєчасного оновлення асортименту товарів компанії багато в чому залежить задоволення попиту, вартість потреб людей у придбанні товарів, кількісні та якісні показники ділової активності компанії. Відсутність на підприємстві певних товарів, вузький, нестабільний або недостатній асортимент товарів створює незадоволений попит, збільшує час, який люди витрачають на пошук необхідних їм товарів, і негативно впливає на його економічну ефективність.

Тому важливою вимогою під час формування асортименту продукції корпорації ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»» є забезпечення ефективної роботи компанії шляхом мінімізації часу, що витрачається на покупки, за максимального задоволення потреб клієнтів.

Процес формування асортименту у фірмовому магазині ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»» складається з трьох етапів.

На першому етапі встановлюється груповий асортимент продукції. Ця робота заснована на маркетингових дослідженнях цільового ринку. Він визначає місце і роль підприємства в загальній системі торговельного обслуговування населення району або міста.

На другому етапі формування асортименту розраховується структура групового асортименту і визначаються кількісні пропорції окремих товарних груп. Структура асортименту групи встановлюється з урахуванням регіону продажів і місцезнаходження компанії.

На третьому й останньому етапі визначається асортимент усередині групи та обираються конкретні види продукції в кожній групі. Цей етап є найважливішим, і від того, наскільки добре тут сформовано асортимент, залежить задоволення попиту цільового ринку.

Заключний етап включає прогнозування змін споживчого попиту та формування асортименту з урахуванням таких чинників, як наявність торговельних і складських площ, очікування товарообігу та обслуговування клієнтів.

Асортимент ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»» залежить від асортименту продукції компанії. Тому створення асортиментного переліку для кожного конкретного магазину та контроль за дотриманням асортиментного переліку призведе до поліпшення обслуговування покупців і стійкого асортименту для цільового ринку. У разі виявлення відсутності товару, передбаченого асортиментом, необхідно вжити заходів щодо завезення товару в магазин.

Асортиментний перелік дає змогу не тільки обґрунтовано коригувати асортимент товарів, а й систематично слідкувати за його повнотою та стабільністю.

Управління асортиментною політикою корпорації ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»» охоплює низку дій: аналіз ринку і торговельної марки, комунікація, дистрибуція, юридичні відносини, конкурентні відносини, пакування і транспортування, постачання товарів та продажі.

Посилення конкуренції між компаніями вимагає комплексного підходу до управління асортиментною політикою, щоб гарантувати стабільне становище на ринку та лояльність споживачів в умовах ринкової економіки.

Основна суть асортиментної політики корпорації ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»» базується на:

- важливості агрегування груп товарів (типів, підтипів і брендів);
- оптимальне співвідношення між базовою моделлю та її варіантами;
- встановлення коефіцієнта присутності на ринку продуктів на різних етапах їхнього життєвого циклу.

Основними завданнями під час розроблення асортиментної політики корпорації ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»» є:

- реагувати на попит і залучати нових клієнтів;
- оптимізація фінансових резервів компанії та використання її технічного досвіду.

Перш ніж розробляти асортимент, менеджери корпорації ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»» повинні прийняти такі стратегічні рішення:

- вибір продукту і стратегії розвитку ринку;
- вибір товарної стратегії (існує недиференційований маркетинг, диференційований маркетинг і сфокусований маркетинг);
- вибір конкурентних стратегій: розвиток ніші, диференціація, лідерство за витратами.

Ухваливши низку стратегічних рішень, корпорація ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»» розвиває свій асортимент продукції, проходячи такі етапи:

- маркетингові дослідження продукту і ринку (аналіз виробничих потужностей, стану ринку (кількісні показники), потреб клієнтів, характеристик поведінки клієнтів, наприклад, як використовується продукт (якісні характеристики), дослідження власної та конкурентної продукції (оцінка і порівняння) тощо;

- формування основних груп товарів;

- розглядаються питання створення нових продуктів, поліпшення наявних і пропозиції нових додатків;

- рішення про те, які продукти додати в асортимент, а які виключити з нього;

- економічна оцінка продуктів;

- тестування, тобто випробування продукції з урахуванням думки споживачів.

До основних факторів, що впливають на формування та управління асортиментом продукції корпорації ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»», належать:

- коливання попиту на конкретні продукти;

- розробка нових або вдосконалених продуктів у результаті технологічних інновацій;

- зміни в асортименті продукції конкурентів;

- необхідність повного використання виробничих потужностей;

- широка готовність посередників придбати продукт.

Таким чином, можна зробити висновок, що організація асортиментної політики корпорації ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»» – це важливий і кропіткий процес, спрямований на максимальне задоволення потреб споживачів і отримання очікуваних вигод. Для того щоб сформулювати асортиментну політику, керівництву компанії необхідно

застосувати стратегічне прийняття рішень, які допоможуть сформувати асортимент.

### **3.2. Шляхи та заходи вдосконалення товарної політики ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»»**

ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»» – міжнародний виробник кондитерських виробів. Компанія, яка постійно і неухильно нарощує обсяги виробництва. Продукція, вироблена компанією ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»», користується великим попитом у населення. Основними ринками збуту є Україна, Росія і Західна Європа. Продукція корпорації ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»» вирізняється високою якістю. Використовуються тільки натуральні інгредієнти і не застосовуються консерванти.

В асортименті компанії ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»» близько 450 найменувань продукції, представлених різноманітним асортиментом. У ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»» багато конкурентів, але жоден з них не поступається ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»» за якістю продукції та ціною.

У нинішніх економічних умовах у корпорації ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»» немає іншого вибору, окрім як використовувати маркетингову інформацію під час розроблення виробничих планів. Послідовне впровадження методологій маркетингового планування створює умови для переходу до принципів управління маркетингом.

В умовах високої конкуренції та швидко мінливого зовнішнього середовища виробники перебувають під тиском необхідності розроблення виробничих планів, адаптованих до умов ринку. Важливими умовами є гнучкість виробництва, розвинена база маркетингової інформації та інтеграція з діяльністю інших відділів і служб підприємства.

Основним завданням товарної політики підприємства є створення та управління товарами і послугами таким чином, щоб інші елементи маркетингової діяльності були або зовсім не потрібні, або використовувалися лише мінімальною мірою як доповнення. Основні заходи щодо вдосконалення товарної політики Lu Xun включають упровадження системи управління товарними ризиками, стратегічну орієнтацію розвитку маркетингової товарної політики та вдосконалення інноваційної товарної політики компанії.

Асортимент продукції характеризується "широтою" – кількістю товарних груп. Широкий асортимент орієнтований на різні вимоги покупців і стимулює покупку відразу. Глибина, тобто кількість продуктів у кожній асортиментній групі. Глибокий асортимент краще задовольняє потреби багатьох груп споживачів в одному товарі, запобігає виникненню конкуренції та покращує організацію продажів; порівнянність.

Корпорація ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»» може розширити асортимент своєї продукції двома способами.

- 1) За рахунок збільшення асортименту продукції.
- 2) За насичення асортименту продукції.

### **3.2.1 Заходи для вдосконалення маркетингової товарної політики.**

Для поліпшення асортиментної політики корпорації ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»» можна вжити таких заходів.

1. Збільшити асортимент кондитерських виробів за рахунок збільшення кількості підгруп.
2. Урізноманітнити смакові начинки.
3. Поліпшити упаковку.
4. Забезпечувати оптимальну відповідність особистості в процесі її розвитку та її матеріальним і духовним потребам
5. Досягнення високої економічної та соціальної ефективності у виробництві та споживанні товарів

6. Розвивати відділ маркетингу. Процес аналізу, планування, реалізації та управління політикою діяльності компанії потребує інформації про споживачів, конкурентів, можливості компанії та інші фактори, що діють на ринку.

7. Необхідно оновити інфраструктуру інформаційних технологій для більш ефективного стимулювання продажів. На мій погляд, у компанії є застарілі дані про конкурентів, постачальників, потенційних покупців і потенційних клієнтів. Крім того, необхідно відстежувати зміни в законодавстві та ринкових цінах.

Асортимент продукції є частиною загального асортименту продукції.

Розширення асортименту продукції відбувається, коли компанія перевищує обсяг продукції, яку вона виробляє наразі, в той час як насичення асортименту продукції – це розширення асортименту продукції за рахунок нових продуктів;

Новими продуктами, випущеними компанією останніми роками, були шоколад Mont Blanc і Fairy Nut, шоколад преміум–класу Roshen Elegance. та унікальні желейні цукерки "Цитрусова часточка" і "Божевільна бджілка" на основі каррагінану і натуральних фруктових соків, а також "Міні–штучка", вафлі в шоколадній глазури.

Реалізація стратегії інновацій продукції забезпечить конкурентоспроможність продукції корпорації ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»» на національному та світовому ринку за рахунок активізації діяльності з інновацій продукції. Реалізація програми посилення інноваційної діяльності у сфері виробництва продукції, створення інноваційного відділу, розвиток маркетингових служб, впровадження інноваційних виробничих проектів у діяльність «Рошен» підвищить конкурентоспроможність компанії на ринку, збільшить обсяг продажів і прибутку, привабливість продукції для споживачів і конкурентні переваги «Рошен» рівень автоматично.

Очікується, що кондитерські вироби, вироблені в Україні, в майбутньому подорожчають у зв'язку з очікуваним зростанням цін на енергоносії та основну сировину. На пропозицію вітчизняних кондитерських виробів впливатимуть ціни на внутрішньому ринку на цукор, борошно та олійно-жирову продукцію і на світовому ринку на сировину, таку як какао-боби, горіхи та сухофрукти. Рівень цін на газ залишається важливим для українських виробників кондитерських виробів: ціни на газ становлять близько 3% собівартості цієї продукції.

Крім того, на думку провідних виробників, вітчизняний кондитерський ринок досяг того рівня, коли можна відмовитися від "дешевих товарів" і зосередитися на виробництві більш прибуткових кондитерських виробів. Іншою необхідною умовою є поступове збільшення доходів населення.

Тому виробники не можуть вкладати значні кошти в розвиток одразу всіх напрямків, і тому продовжуватимуть звертатися до виробництва більш складних видів цукрових кондитерських виробів.

Дослідження виробництва та розвитку підприємства ясно показують, що підприємство працює ефективно і постійно вдосконалюється та розвивається. Про це свідчить розширення і модернізація виробництва, а також активна діяльність компанії в соціальній сфері. Це вимагає розширити асортимент продукції та збільшити прибуток.

З метою удосконалення товарної політики ПрАТ "Київська кондитерська фабрика "Рошен" пропонуємо здійснити розширення асортименту продукції: шляхом заміни цукру на стевіозид, масова частка якого буде зменшена в кондитерських виробках.

Крім того, потрібно виключити товар із товарного асортименту, який не приносить прибуток та розширення асортименту, який має перспективу бути реалізованими цільовій аудиторії.

Цілями пропонованого заходу є збільшення частки ринку компанії на українському кондитерському ринку; виробництво шоколаду зі зниженою масовою часткою за рахунок заміни цукру на стевіозид (шоколад СТЕВІЯ) і

розширення асортименту кондитерських виробів; отримання прибутку від продажу шоколаду. Проєкт розроблено з метою: утримання постійних клієнтів і залучення нових; створення позитивного іміджу компанії. Загальний обсяг інвестицій становить 45 млн. і фінансується за рахунок власних коштів.

Для популяризації нових видів шоколаду найбільшу увагу буде приділено таким інструментам комунікації, як стимулювання продажів, дегустації, реклама в магазинах і PR-заходи.

Слід зазначити, що найефективніші інструменти комунікації для виробників кондитерських виробів включають у себе рекламу, зв'язки з громадськістю, стимулювання, рекламу в магазинах і виставкову діяльність. Дуже важливо, щоб загальна реклама, PR-матеріали, стимули та матеріали в фірмових магазинах були чітко пов'язані з корпоративним іміджем.

Професійний підбір і вдале поєднання різноманітних інструментів маркетингових комунікацій може допомогти компаніям, що працюють на українському кондитерському ринку, здобути конкурентну перевагу та підвищити свою соціальну значущість [3].

### 3.2.2 Розрахунок бюджету запропонованого заходу.

У таблиці 3.1 наведено розрахунки повної собівартості шоколаду.

Таблиця 3.1

#### Динаміка собівартості шоколаду «СТЕВІЯ»

Показники	Базові значення	Проектні значення	у% проектні значення до базових
Адміністративні , тис.грн.	42484	49607,5	116,7
у т.ч. на електроенергію	83,2	97,9	117,6
сировина	24285,8	30732,9	126,5
витрати на воду	15,3	17,8	116,3
упаковка	1709	2 368	138,5
Постійні витрати, тис.грн.	1154,2	1419,9	123
у т.ч. оплата праці з нарахуваннями	541,7	695,4	128,3

<i>Продовження таблиці 3.1</i>			
амортизація	456	476	104,4
ремонт	91,5	93,5	102,2
витрати на маркетинг	35,3	42	118,98
накладні витрати	45	55	122,2
Повна собівартість, тис.грн.	605349	632349	104,46

*Джерело: Розрахунки автора*

У структурі собівартості виробництва шоколаду найбільшу частку займають сировина, зарплата і упаковка. За розрахунками таблиці 3.1 видно, що витрати збільшаться на 4,46% у зв'язку з розширенням виробництва нового шоколаду.

Розрахуємо прогнозних обсягів реалізації продукції за допомогою методу стандартного розподілу ймовірностей на основі наведених у табл. 3.2 оцінок експертів.

*Таблиця 3.2*

### Результати опитування експертів

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Обсяг реалізації продукції, тис. грн.	29141,3	29111,3	29171,3	29170,3	29201,3	29231,3	29211,3

Величини даного прогнозу необхідно перевірити на надійність і типовість (табл. 3.4).

*Таблиця 3.3*

### Розсіювання думок окремих експертів

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Обсяг реалізації продукції, тис. грн.	29141,3	29111,3	29171,3	29161,3	29201,3	29231,3	29211,3
$O_{\text{сер}}$	29171,3						
Відхилення $\Delta O = (O_i - O_{\text{сер}})$	-30	-60	-	-10	30	60	40
$\Delta O^2$	900	3600	-	100	900	3600	1600

$$\alpha = \sqrt{\frac{\sum (O_i - O_{\text{сер}})^2}{n}} \quad (3.1)$$

$$\alpha = \sqrt{10700:7} = 39$$

Визначаємо коефіцієнт варіації, який характеризує однорідність сукупності думок експертів.

$$\omega = \frac{\alpha}{O_{сер}} \times 100\% = \frac{39}{29171,3} \times 100\% = 0,14\% \quad (3.2)$$

Оскільки  $w < 33\%$ , то сукупність думок експертів можна вважати однорідною, що вказує на можливість використання даних експертних оцінок для подальших розрахунків.

За найбільш вірогідний обсяг продаж приймаємо.

29111,3	29141,3	29161,3	<u>29171,3</u>	29201,3	29211,3	29231,3
---------	---------	---------	----------------	---------	---------	---------

За оптимістичним прогнозом (О) обсяг реалізації становитиме 29231,3 т, песимістичний прогноз (П) складає 29111,3 тис. грн.

Розрахуємо очікуване значення обсягу збуту за формулою (3.3):

$$ОП = \frac{29231,3 + 4 \times 29171,3 + 29111,3}{6} \quad (3.3)$$

де О – оптимістичний прогноз;

В – найбільш вірогідний прогноз;

П – песимістичний прогноз.

$$ОП = 29171,3 \text{ тис. грн.}$$

Отже, приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції становить: 29171,3 тис. грн.

### 3.2.3 Розрахунок впливу запропонованого заходу.

Розраховуємо приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (у відсотках):  $29171,3 / 638817 \times 100\% = 4,56\%$ , де 638817 тис. грн. — базове значення чистого доходу (виручки) від реалізації продукції.

Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції в проектному році складе:  $638817 + 29171,3 = 667988,3$  тис. грн.

Повні витрати на виробництво і реалізацію в базисному році склали 605349 тис. грн.

Повні витрати на виробництво 30 тон шоколадної продукції складуть: 27000 тис. грн

Повні витрати в проектному році складуть:

$$605349 + 27000 = 632349 \text{ тис. грн}$$

Обчислимо приріст прибутку від реалізації продукції в проектному році

$$\Delta \text{Пр} = 29171,3 - 27000 = 2171,3 \text{ тис. грн.}$$

Отже, прибуток від реалізації продукції в проектному році складе:  $33\,468 + 2171,3 = 35\,639,3$  тис. грн., де 33 468 тис. грн. — базове значення прибутку від реалізації продукції.

Таким чином, приріст чистого додаткового прибутку становитиме:  $2171,3 \times (1 - 0,18) = 1780,46$  тис. грн.

Отже, чистий прибуток в проектному році дорівнюватиме:

$5257 + 1780,46 = 7037,46$  тис. грн., де 5257 тис. грн. — базове значення чистого прибутку від реалізації продукції.

Всі розраховані показники зведено у табл. 3.4.

*Таблиця 3.4*

**Очікувані результати від організації виробництва нового виду продукції «цукрозамінник Стевія», тис. грн.**

Показники	Значення показника
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції	29171,3
Приріст повних витрати на виробництво та реалізацію продукції	27000
Приріст прибутку від реалізації продукції	2171,3
Приріст чистого прибутку	1780,46

Отже з табл. 3.4 видно, що внаслідок проведення запропонованого заходу, а саме, новий вид шоколаду з цукрозамінником стевія

«Цукрозамінник Стевія», чистий дохід (виручка) від реалізації продукції в проектному періоді збільшиться на 29171,3 тис. грн.

Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції збільшаться на 27000 тис. грн.

Прибуток від реалізації продукції зросте на 2171,3 тис. грн., а чистий прибуток на 1780,46 тис. грн.

Як показують дані табл. 3.4, підприємство досягне непоганих результатів за рахунок впровадження запропонованого заходу. Після розрахунку очікуваних результатів, визначимо вплив запропонованого заходу на показники роботи підприємства .

### **3.3 Вплив запропонованого заходу на діяльність підприємства ПрАТ "Київська кондитерська фабрика "Рошен"**

Сучасні торговельні компанії, що працюють в умовах жорсткої конкуренції та ринкового середовища, яке динамічно розвивається, можуть забезпечити і підтримувати необхідну конкурентоспроможність тільки за допомогою правильно обраної маркетингової товарної політики. Вона посідає особливе місце, як компонент в системі управління виробничо–збутовою діяльністю підприємств [2]. Товарна політика має бути спрямована на якісне задоволення споживчого попиту та підвищення ефективності роботи підприємства. Вона може враховувати характеристики компанії, сильні та слабкі сторони, зовнішні можливості та загрози, тим самим посилюючи її позиції щодо конкурентів.

Отже, розрахуємо вплив запропонованого заходу наступним чином:

Очікувані результати від впровадження заходу у вигляді зміни (приросту) чистого доходу (виручки) від реалізації продукції, повних витрат, прибутку від реалізації та чистого прибутку, а також їхні проектні значення, що розраховані вище, переносимо до табл. 3.5.

Проектні значення таких показників, як рентабельність реалізованої продукції, рентабельність продаж та витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації розраховуємо:

1. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації (В на 1 три. ЧД(В)) =  $PВ/ЧД(В)*100$ :  $632349/667988,3 \times 100 = 94,66$  коп.

2. Рентабельність реалізованої продукції (Р1) =  $Пр/ПВ*100$ :

$35\ 639,3/632349 \times 100 = 5,64\%$

3. Рентабельність продаж (Р2) =  $ЧПр/ЧД(В)*100$ :

$7037,46/667988,3 \times 100 = 1,5\%$

*Таблиця 3.5*

**Вплив запропонованого маркетингового заходу на основі показників діяльності підприємства**

Показники	Один. виміру	Базові значення	Проектні значення	Відхилення	
				Абсолютне, +/-	Відносне, %
1. Чистий дохід від реалізації продукції	Тис.грн	638817	667988,3	29171,3	4,56
2. Повні витрати на виробництво і реалізації продукції	Тис.грн	605349	632349	27000	4,46
3. Прибуток від реалізації продукції	Тис.грн	33 468	35 639,3	2171,3	6,48
4. Чистий прибуток	Тис.грн	5257	7037,46	1780,46	33,86
5. Витрати на 1 грн. чистої виручки	Коп.	94,76	94,66	0,001	0,10
6. Рентабельність діяльності	%	0,82	1,05	0,23	x
7. Рентабельність реалізованої продукції	%	5,53	5,64	0,11	x

За результатами табл.3.5 можна зробити наступні висновки:

- Відбудеться збільшення прибутку від реалізації на 2171,3 тис. грн., що складе 6,48 %;
- Збільшиться чистий прибуток на 1780,46 тис. грн. або на 33,86%;
- Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації зменшаться на 0,001 коп;
- Рентабельність діяльності збільшиться на 0,23%, а рентабельність продаж збільшиться на 0,11%.

Таким чином, впровадження запропонованого заходу дозволить підприємству покращити показники діяльності і досягти поставленої мети, а саме, збільшити чистий прибуток за рахунок покращення маркетингової товарної політики шляхом введення запропонованого заходу.

Таким чином, ми можемо зробити висновок, що для формування ефективної товарної політики необхідні такі умови

- наявність стратегії
- чітке уявлення про те, на яку продукцію є потенційні покупці;
- достатнє знання основних конкурентів.
- відповідна оцінка їхніх можливостей і ресурсів.

Пропозиції щодо поліпшення продуктової стратегії компанії можуть призвести до подальших вигод для компанії та збільшення продажів. Соціальні вигоди виражатимуться в основному в адекватному задоволенні потреб людей.

Таким чином, формування маркетингової товарної політики сьогодні є фундаментальною частиною в підвищенні прибутку підприємства. У сьогоднішньому нестабільному економічному середовищі від компаній вимагається не тільки реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, а й передбачати ці зміни і своєчасно діяти відповідно до них. Формування продуктової стратегії компанії є однією з ключових функцій стратегічного управління, що дає їй змогу поліпшити свої показники завдяки виявленню потреб клієнтів і створенню ефективного асортименту продукції.

## ВИСНОВКИ

Отже, кваліфікаційна робота присвячена дослідженню формування та вдосконалення маркетингової товарної політики ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

Кваліфікаційна робота дозволила зробити такі висновки

1. Маркетингова товарна політика – одна з найважливіших сфер маркетингової діяльності. Це алгоритм дій, що передбачає визначення виробничої програми підприємства з урахуванням інтересів споживачів, рівня впливу конкурентів, можливостей виробничих та інших ресурсів підприємства

Її складовими є визначення оптимального асортименту продукції та його постійне оновлення, якість продукції, дизайн, пакування, торгові марки та відповідність споживчим стандартам.

2. Товарна стратегія – це довгострокова товарна політика, розрахована на перспективу і передбачена для розв'язання основного завдання з формування, вдосконалення та підвищення привабливості товарного асортименту, який виробляють і реалізують підприємства.

Як одна з найважливіших функціональних маркетингових стратегій, товарна стратегія компанії може використовувати такі стратегічні напрями товарної політики

- диверсифікація товарної політики;
- диференціація продукції (асортимент продукції);
- зміна і варіація продукту (асортименту);
- ліквідація.

3. Організаційна структура управління маркетингом на промислових підприємствах має бути побудована і реалізована таким чином, щоб поставлені цілі досягалися максимально ефективно. Крім того, система управління маркетингом повинна в стислому вигляді коригувати загальну

організаційну структуру промислового підприємства, щоб концепція управління маркетингом підпорядкувала собі весь процес управління на підприємстві і тим самим сприяла підвищенню ефективності комерційної діяльності підприємства в цілому.

Таким чином, забезпечення стійкої конкурентної переваги, створення сильної позиції на ринку та збільшення обсягу продажів і чистого прибутку є основними завданнями для сучасної компанії, націленої на ефективний і довгостроковий розвиток. Для досягнення цієї мети компаніям необхідно розробити чітку маркетингову товарну політику.

4. Основними особливостями товарної політики кондитерської корпорації ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»» є:

- Широта (кількість груп товарів, які виробляє компанія).
- Глибина (різні варіації моделі окремих товарів).
- Насиченість (загальна кількість компонентів окремих продуктів).
- Гармонізація (ступінь, у якій продукти з різних асортиментних груп перебувають у відносній близькості в кінцевій точці споживання)

5. З проведеного АВС-аналізу ми з'ясували, який вид кондитерських виробів принесе компанії найбільший прибуток. З таблиці 2.5 видно, що вишня в шоколаді, молочний шоколад "Асорті ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»", темний шоколад "Асорті ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»" і "Монталіні" з ромовим лікером належать до групи А, від якої компанія одержує основну частку прибутку, і цю групу товарів необхідно завжди підтримувати й мати на складі.

6. У нинішніх економічних умовах у корпорації ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»» немає іншого вибору, окрім як використовувати маркетингову інформацію під час розроблення виробничих планів. Послідовне впровадження методологій маркетингового планування створює умови для переходу до принципів управління маркетингом.

7. Для поліпшення асортиментної політики корпорації ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»» можна вжити таких заходів.

— збільшити асортимент кондитерських виробів за рахунок збільшення кількості підгруп.

— урізноманітнити смакові начинки.

— поліпшити упаковку.

— досягнення ідеальної відповідності між кількістю і структурою виробництва товарів і потребами населення на раціональній і науковій основі.

— забезпечувати оптимальну відповідність особистості в процесі її розвитку та її матеріальним і духовним потребам

— досягнення високої економічної та соціальної ефективності у виробництві та споживанні товарів

— створити відділ маркетингу. Процес аналізу, планування, реалізації та управління політикою діяльності компанії потребує інформації про споживачів, конкурентів, можливості компанії та інші фактори, що діють на ринку. Такої інформації завжди бракує в ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»» і, оскільки процес збирання інформації дуже неадекватний.

— ввести в штат посаду фахівця з маркетингу. Фахівцю необхідно зібрати, обробити та проаналізувати отримані дані. Адже від того, наскільки точно обробляється інформація, залежить ефективність роботи компанії в майбутніх періодах.

— необхідно оновити інфраструктуру інформаційних технологій для більш ефективного стимулювання продажів. На мій погляд, у компанії є застарілі дані про конкурентів, постачальників, потенційних покупців і потенційних клієнтів. Крім того, необхідно відстежувати зміни в законодавстві та ринкових цінах.

— 8. З метою удосконалення товарної політики керівництво магазину може здійснити наступне:

— Розширення асортименту продукції: на ПрАТ "Київська кондитерська фабрика "Рошен" шляхом заміни цукру на стевіозид, масова частка якого буде зменшена в кондитерських виробках.

— Виключити товар із товарного асортименту, який не приносить прибуток.

— Розширення асортименту, який має перспективу бути реалізованими цільовій аудиторії.

9. При обґрунтуванні заходу було виявлено, що розширення асортименту продукції: шляхом заміни цукру на стевіозид, масова частка якого буде зменшена в кондитерських виробках призведе до таких показників.

— Відбудеться збільшення прибутку від реалізації на 2171,3

— тис. грн., що складе 6,48 %.

— Збільшиться чистий прибуток на 1780,46 тис. грн. або на 33,86%.

— Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації зменшаться на 0,001 коп.

— Рентабельність діяльності збільшиться на 0,23%, а рентабельність продаж збільшиться на 0,11%.

Таким чином, можемо зробити висновок, що для формування ефективної товарної політики необхідні такі умови:

— Наявність стратегії;

— чітке уявлення про те, на яку продукцію є потенційні покупці;

— достатнє знання основних конкурентів;

— відповідна оцінка їхніх можливостей і ресурсів.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Афанасьєв М.В., Шемаєва Л.Г., Верлока В.С. Основи менеджменту: Навч.–метод. посіб. / Харківський держ. економічний ун–т. Харків: "ІНЖЕК", 2003. С. 235–236.
2. Бажал Ю.М. Інноваційна Україна 2020: національна доповідь. Київ: НАН України, 2015. 334 с.
3. Білоконний П.Г. Управління конкурентоспроможністю: Конспект лекцій. Вінниця: ВІРЕУ, 2000. 34 с.
4. Бруслиновська І.В., Матвійчук В.І. Теоретичні аспекти формування фінансової стратегії підприємства. *Економіка і організація управління*. 2018. – № 3. С. 100–111. URL: [<https://jeou.donnu.edu.ua/article/download/6323/6352>] (дата звернення 18.11.2022).
5. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління: [навч. посібник]. Київ: ЦУЛ, 2013. 396 с.
6. Волошина С.В. Збірник лекцій з курсу: «Капітал підприємства: формування та використання». 2017. URL: [[http://elibrary.donnuet.edu.ua/1439/1/Voloshina\\_KL\\_2017\\_13.pdf](http://elibrary.donnuet.edu.ua/1439/1/Voloshina_KL_2017_13.pdf)] (дата звернення 19.11.2022).
7. Воронков Д. К. Управління змінами на підприємстві: теорія та прикладні аспекти: [монографія]. Харків: ІНЖЕК, 2010. 340 с.
8. Галушка З.І. Комарницький І.Ф. Стратегічний менеджмент. Навч. метод. посіб. Чернівці: Рута, 2006. 248 с.
9. Герасимчук В.О. Стратегічне управління підприємством. Київ.: КНЕУ, 2013. 360 с.
10. Григорак М.Ю., Карпунь О.В., Катерна О.К., Молчанова К.М. Логістика постачання, виробництва і дистрибуції. Навчальний посібник. Київ: НАУ, 2017. 364 с.

11. Гринько Т.В. Проблеми та перспективи інноваційного розвитку вітчизняних підприємств сфери послуг. *Академічний огляд*. 2015. № 1. С. 225–260.
12. Дмитренко Г.А. Стратегічний менеджмент: цільове управління персоналом організації: Навч. посібник. Київ.: МАУП, 1998. 188 с.
13. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління. Навч. посіб. 2-ге вид. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 440 с.
14. Дубинський С.В., Щербініна Т.О. Проблеми інноваційного розвитку підприємств та його особливості в Україні. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2017. № 1 (22). С. 21–32.
15. Жаворонкова Г.В., Скібіцький О.М. Запозичення для України досвіду антикризового менеджменту з країн розвинутої ринкової економіки *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури*: Зб. наук. праць. – Вип. 18. Київ: НАУ, 2008. С. 117–125.
16. Забродська Л.Д. Стратегічне управління: реалізація стратегії: [навч. посібник для студ. екон. спец.]. Харків: Консул, 2010. – 208 с.
17. Заїнчковський А.О., Сичевський М.П. Стан і перспективи розвитку підприємств харчової переробної промисловості України. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2011. № 2. С. 22-26.
18. Фінансове забезпечення інноваційної діяльності підприємств України / І.В. Руденко, Н.О. Постольна, О.М. Голованова, Т.М. Приходько, В.П. Золотоверха. *Економічні науки*. 2019. № 58. С. 18–22.
19. Коляденко І.І. Наукові підходи до сутності антикризового управління / І.І. Коляденко, О.П. Кавтиш // *Бізнес-навігатор*, 2018. № 2-2 (45). С. 7-10.
20. Ілишева Н.Н. Аналіз фінансової звітності: посібник для студентів вузів. 2014. 431 с.
21. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: Навч. посіб. Київ: Знання, 2006. 164 с.

22. Климаш Н.І. Управління ефективністю діяльності підприємств кондитерської промисловості: дис. канд. екон. наук : спец. 08.00.04 ; Національний університет харчових технологій. Київ, 2012. 233 с.
23. Клімова О.І. Методики проведення аналізу стратегічного розвитку підприємства. *Економіка та держава*. 2008. № 4. С. 54–58. URL: [[http://www.economy.in.ua/pdf/4\\_2008/17.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/4_2008/17.pdf)] (дата звернення: 05.07.2019).
24. Колесов О.С., Вацьківська А.В. Сучасні підходи до стратегічного управління розвитком підприємства в умовах господарювання. *Збірник наукових праць ВНАУ*. – 2012. – № 2. С. 43–49. URL: [<http://econjournal.vsau.org/files/pdfa/868.pdf>] (дата звернення: 17.12.2022).
25. Коляденко І.І., Кавтиш О.П. Застосування моделей дискримінантного аналізу у процесі управління антикризовою стратегією на прикладі ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен». *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. Збірник наукових праць. Вип. 22. Київ: ІВЦ «Політехніка», 2018 р.
26. Терещенко О. О. Антикризове фінансове управління на підприємстві : Монографія. Київ : КНЕУ, 2004. 268 с.
27. Крамаренко Г.О. Фінансовий аналіз: підручник. Київ, 2017. 392 с.
28. Ліпец Ю.В. Впровадження стратегічного менеджменту на підприємствах України як прогресивного напрямку їх розвитку. URL: [<http://ipdo.kiev.ua/files/articles/but4.pdf>] (дата звернення: 25.02.2021).
29. Магістерська дисертація І.І. Коляденко. URL: [[https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/27526/4/Kolyadenko\\_magistr.pdf](https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/27526/4/Kolyadenko_magistr.pdf)] (дата звернення: 21.11.2022).
30. Макро–економічні дослідження 1970–2018. URL: [<https://www.makrodoslid.com>] (дата звернення: 25.11.2022).
31. Світовий рейтинг кондитерських компаній «Candy Industry Global Top100 – 2014». URL: [<https://www.candyindustry.com>] (дата звернення: 05.12.2022).
32. Міщенко А.П. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2004. 336 с.

33. Мостенська Т.Л., Новак В.О., Луцький М.Г. Корпоративне управління. Підручник. 2–е вид. Київ: Каравелла, 2012. 400 с.
34. Мостенська Т.Л., Новак В.О., Луцький М.Г., Ільєнко О.В. Менеджмент. Підручник. 2–ге вид. Київ: Кондор–Видавництво, 2012. 758 с.
35. Мостенська Т.Л., Новак В.О., Луцький М.Г., Міненко М.А. Менеджмент. Підручник. Київ: Сузір'я, 2007. 690 с.
36. Нємцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент. Київ: ДП Експрес–поліграф, 2020. 582 с.
37. Новак В.О., Симоненко Ю.Г., Бондар В.П., Матвєєв В.В. Інформаційні системи в менеджменті. Підручник. Київ: Сузір'я, 2007. 616 с.
38. Бородкіна Н. О. Маркетинг : навч. посіб. для студентів ВНЗ. Київ : Кондор, 2007. 368 с.
39. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент : Навч. посіб. Київ : Знання, 2006. 366 с.
40. Отенко В .І. Стратегічні зміни на підприємстві: сутність, види, інструментарій. *Бізнесінформ*. 2011. №8. С. 204–207.
41. Офіційний сайт кондитерської корпорації «Рошен». URL: [<https://www.roshen.com/ua/>] (дата звернення: 17.11.2022).
42. Паливода О.М., Ігнат'єва І.А., Янковий Р.В. Менеджмент організацій (малого та середнього бізнесу): підручник. Київ: КНУТД, 2014. 360 с.
43. Пономаренко В. С., Тридід О. М., Кизим М. О. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи : монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2003. 328 с.
44. Садеков А.А., Гусєва О.Ю. Обґрунтування методів управління змінами на вітчизняних підприємствах в умовах фінансово–економічної нестабільності. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2010. Вип. 21. С. 43–47.
45. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства. Навчальний посібник. Тернопіль: Економічна думка, 2020. 553 с.
46. Семенов А.Г. Фінансова стратегія в управлінні підприємством: [монографія. Запоріжжя: Класичний приватний університет, 2008. 156 с.

47. Сіменко І.В. Аналіз господарської діяльності: навчальний посібник. Київ, 2016. 384 с.
48. Скудар Г. Стратегія піднесення конкурентоспроможності підприємства: проблеми і складові успіху. *Економіка України*. 2002. № 6. С. 20–22.
49. Статистична інформація. Державна служба статистики України. URL: [<http://www.ukrstat.gov.ua>] (дата звернення: 05.12.2022).
50. Статут ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», затверджений позачерговими загальними зборами акціонерів (протокол б/н від 30 липня 2019 р.). URL: [<http://kcf.roshen.com/>] (дата звернення: 09.12.2022).
51. Стельмашук А.М. Стратегія управління підприємством, Навчальний посібник. Тернопіль, ТАНГ, 2020. 352 с.
52. Ткаченко О.М. Організаційно–економічні основи підвищення конкурентоспроможності підприємств кондитерської промисловості України: дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.04; Національний університет харчових технологій. Київ, 2007. 189 с.
53. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: Підручник. 2–ге вид., перероб. і доп. Київ: КНЕУ, 2004. 699 с.

## ДОДАТОК А

### J0900108 Баланс (Звіт про фінансовий стан) Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0.00	0.00
первісна вартість	1001	0.00	0.00
накопичена амортизація	1002	0.00	0.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	0.00
Основні засоби	1010	583 172.00	1 871 142.00
первісна вартість	1011	867 860.00	2 221 643.00
знос	1012	284 688.00	350 501.00
Інвестиційна нерухомість	1015	648 315.00	801 177.00
первісна вартість	1016	669 525.00	840 340.00
знос	1017	21 210.00	39 163.00
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	0.00
первісна вартість	1021	0.00	0.00
накопичена амортизація	1022	0.00	0.00
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	0.00
інші фінансові інвестиції	1035	10.00	10.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	0.00
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	0.00
Гудвіл	1050	0.00	0.00
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	0.00
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	0.00
Інші необоротні активи	1090	34 639.00	10 026.00
Усього за розділом I	1095	1 266 136.00	2 682 355.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	20 776.00	17 715.00
Виробничі запаси	1101	0.00	0.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	0.00
Готова продукція	1103	0.00	0.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Товари	1104	0.00	0.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	0.00
Депозити перестрашування	1115	0.00	0.00
Векселі одержані	1120	0.00	0.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	102 545.00	113 648.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	1 239.00	2 837.00
з бюджетом	1135	6 539.00	181 700.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	369.00	5 162.00
з нарахованих доходів	1140	0.00	0.00
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	0.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	253.00	1 056.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	0.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	422.00	1 574.00
Готівка	1166	0.00	0.00
Рахунки в банках	1167	0.00	0.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	0.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	0.00
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	0.00
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	0.00
резервах незароблених премій	1183	0.00	0.00
інших страхових резервах	1184	0.00	0.00
Інші оборотні активи	1190	1 606.00	961.00
Усього за розділом II	1195	133 380.00	319 491.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	0.00
Баланс	1300	1 399 516.00	3 001 846.00

## ДОДАТОК Б

### Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	505 833.00	505 833.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	1 000 000.00
Капітал у дооцінках	1405	0.00	0.00
Додатковий капітал	1410	0.00	1 000 000.00
Емісійний дохід	1411	0.00	0.00
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	0.00
Резервний капітал	1415	5 345.00	5 762.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	376 238.00	381 078.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	0.00
Вилучений капітал	1430	0.00	0.00
Інші резерви	1435	0.00	0.00
Усього за розділом I	1495	887 416.00	1 892 673.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	23 454.00	21 014.00
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	0.00
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	0.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0.00	36 594.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	0.00
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	0.00
Цільове фінансування	1525	0.00	0.00
Благодійна допомога	1526	0.00	0.00
Страхові резерви	1530	0.00	0.00
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	0.00
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	0.00
резерв незароблених премій	1533	0.00	0.00
інші страхові резерви	1534	0.00	0.00
Інвестиційні контракти	1535	0.00	0.00
Призовий фонд	1540	0.00	0.00
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	0.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Усього за розділом II	1595	23 454.00	57 608.00
Ш. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	0.00
Векселі видані	1605	0.00	0.00
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	21 248.00
товари, роботи, послуги	1615	27 395.00	228 274.00
розрахунками з бюджетом	1620	4 403.00	7 076.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	0.00
розрахунками зі страхування	1625	4 226.00	7 057.00
розрахунками з оплати праці	1630	15 649.00	26 046.00
за одержаними авансами	1635	500.00	224.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	0.00
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	0.00
за страховою діяльністю	1650	0.00	0.00
Поточні забезпечення	1660	11 714.00	17 675.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	0.00
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	0.00
Інші поточні зобов'язання	1690	424 759.00	743 965.00
Усього за розділом III	1695	488 646.00	1 051 565.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	0.00
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	0.00
Баланс	1900	1 399 516.00	3 001 846.00

## ДОДАТОК С

*10900207 Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)*

### Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	638 817.00	470 093.00
Чисті зароблені страхові премії	2010	0.00	0.00
Премії підписані, валова сума	2011	0.00	0.00
Премії, передані у перестраховання	2012	0.00	0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0.00	0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0.00	0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	556 236.00	393 995.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0.00	0.00
Валовий: прибуток	2090	82 581.00	76 098.00
збиток	2095	0.00	0.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0.00	0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0.00	0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0.00	0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0.00	0.00
Інші операційні доходи	2120	1 840.00	6 768.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0.00	0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0.00	0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0.00	0.00
Адміністративні витрати	2130	42 484.00	34 322.00
Витрати на збут	2150	6 629.00	5 794.00
Інші операційні витрати	2180	42 247.00	35 072.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0.00	0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0.00	0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	0.00	7 678.00
збиток	2195	6 939.00	0.00
Дохід від участі в капіталі	2200	20 000.00	0.00
Інші фінансові доходи	2220	66 180.00	69 894.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Інші доходи	2240	0.00	0.00
Дохід від благодійної допомоги	2241	0.00	0.00
Фінансові витрати	2250	71 888.00	67 736.00
Втрати від участі в капіталі	2255	0.00	0.00
Інші витрати	2270	0.00	0.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0.00	0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	7 353.00	9 836.00
збиток	2295	0.00	0.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-2 096.00	-1 506.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0.00	0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	5 257.00	8 330.00
збиток	2355	0.00	0.00

**Сукупний дохід**

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0.00	0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0.00	0.00
Накопичені курсові різниці	2410	0.00	0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0.00	0.00
Інший сукупний дохід	2445	0.00	0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0.00	0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	5 257.00	8 330.00

**Елементи операційних витрат**

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	84 342.00	67 637.00
Витрати на оплату праці	2505	323 058.00	229 719.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Відрахування на соціальні заходи	2510	70 275.00	49 107.00
Амортизація	2515	93 365.00	47 447.00
Інші операційні витрати	2520	73 798.00	60 548.00
Разом	2550	644 838.00	454 458.00

**Розрахунок показників прибутковості акцій**

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Середньорічна кількість простих акцій	2600	20 233 332 392.00	2 023 332 392.00
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	20 233 332 392.00	2 023 332 932.00
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0.00	0.00
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0.00	0.00
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0.00	0.00