

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ

Факультет управління та бізнес-дизайну
Кафедра управління та смарт-інновацій

Кваліфікаційна робота

на тему:

«Формування оптимального товарного асортименту підприємства»

Виконав: студент групи БМН-1-20
спеціальності 073 «Менеджмент»
Освітньої програми: Менеджмент
Литвиненко Олександр Олексійович
Керівник: Бондаренко С.М.

Київ-2024

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ

Факультет управління та бізнес-дизайну

Кафедра управління та смарт-інновацій

Спеціальність 073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри УСІ

_____ проф. Касич А.О

07 червня 2024 року

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

Литвиненку Олександру Олексійовичу
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Формування оптимального товарного асортименту підприємства
2. Науковий керівник роботи Бондаренко Світлана Михайлівна
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти від 01.03.2024 року №49 уч.

Строк подання студентом роботи 07 червня 2023 р.

3. Вихідні дані до роботи Законодавчі та нормативні акти України, статистичні щорічники, підручники, посібники, монографії, фахові наукові видання, словники, дані фінансової та нефінансової звітності корпорації "Рошен", комплекс економічних показників, організаційна структура управління.

-
4. Зміст кваліфікаційної роботи (перелік питань, які потрібно розробити)

Розділ 1. Теоретичні засади формування оптимального товарного асортименту. 1.1. Поняття товарного асортименту та його значення для підприємства. 1.2. Основні підходи до формування товарного асортименту на підприємстві. 1.3. Розділ 2. Аналіз товарного асортименту корпорації "Рошен". 2.1. Загальна характеристика корпорації "Рошен" та її продукції. 2.2. Оцінка існуючого товарного асортименту та його динаміки. Розділ 3. Шляхи удосконалення товарного асортименту корпорації "Рошен". 3.1. Використання зарубіжного досвіду формування товарного асортименту в кондитерській галузі. 3.2. Розробка рекомендацій щодо покращення товарного асортименту корпорації "Рошен"

5. Консультанти розділів кваліфікаційної роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Котансультан	Підпис, дата	
		Завдання видав	завдання прийняв
Вступ	Бондаренко С.М.		
Розділ 1	Бондаренко С.М.		
Розділ 2	Бондаренко С.М.		
Розділ 3	Бондаренко С.М.		
Висновки	Бондаренко С.М.		

6. Дата видачі завдання 08.11.2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Терміни виконання етапів	Примітка про виконання
1	Вступ	01.03 – 20.03.2024	виконано
2	Розділ 1. Теоретичні основи управління прибутком підприємства	21.03- 15.04.2024	виконано
3	Розділ 2. Аналіз прибутку підприємства ПАТ "Галичина-авто"	16.04-31.04.2024	виконано
4	Розділ 3. Управління діяльністю ПАТ "Галичина-авто" в контексті підвищення прибутковості	02.05 – 26.05.2024	виконано
5	Висновки	02.05 – 26.05.2024	виконано
6	Оформлення кваліфікаційної роботи (чистовий варіант)	27.05 – 30.05.2024	виконано
7	Здача кваліфікаційної роботи на кафедру для рецензування (за 10 днів до захисту)	до 01.06.2024	виконано
8	Перевірка кваліфікаційної роботи на наявність текстових співпадінь та помилок (за 10 днів до захисту)	до 01.06.2024	виконано
9	Подання кваліфікаційної роботи на затвердження завідувачу кафедри (за 7 днів до захисту)	до 07.06.2024	виконано

Студент

(підпис)

Литвиненко О.О.

(ініціали та прізвище)

Науковий керівник
роботи

(підпис)

Бондаренко С.М.

(ініціали та прізвище)

Гарант освітньої
програми

(підпис)

Алла КАСИЧ

(ініціали та прізвище)

АНОТАЦІЯ

Литвиненко О.О. Формування оптимального товарного асортименту підприємства. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота зі спеціальності 073 – «Менеджмент». Київський національний університет технологій та дизайну, Київ, 2024 рік.

Кваліфікаційну роботу присвячено дослідженню питань формування оптимального товарного асортименту підприємства. Вивчено та досліджено теоретичні основи побудови асортиментної політики. Проведено аналіз діяльності корпорації "Рошен" з акцентом на оцінку існуючого товарного асортименту. Обґрунтовано ефективні стратегії управління асортиментом та визначено шляхи покращення товарної пропозиції.

Ключові слова: управління, асортимент, стратегія, товар, підприємство, удосконалення.

ABSTRACT

Lytvynenko O.O. Formation of the Optimal Product Assortment of the Enterprise. - Manuscript.

Qualification work on specialty 073 - "Management". Kyiv National University of Technology and Design, Kyiv, 2024.

The qualification work is devoted to the study of issues related to the formation of the optimal product assortment of the enterprise. The theoretical foundations of assortment policy construction have been substantiated and researched. An analysis of the "Roshen" corporation was conducted with an emphasis on assessing the existing product assortment. Effective assortment management strategies have been substantiated and ways to improve the product offer are indefensibly.

keywords: management, strategy, strategy, product, enterprise, improvement.

Зміст	
ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1	5
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ОПТИМАЛЬНОГО ТОВАРНОГО АСОРТИМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА	5
1.1. Поняття товарного асортименту та його значення для підприємства	5
1.2. Основні підходи до формування товарного асортименту на підприємстві	11
РОЗДІЛ 2	16
АНАЛІЗ ТОВАРНОГО АСОРТИМЕНТУ КОРПОРАЦІЇ «РОШЕН»	16
2.1. Загальна характеристика корпорації «Рошен» та її продукції	16
2.2. Оцінка існуючого товарного асортименту та його динаміки	25
РОЗДІЛ 3	35
ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ТОВАРНОГО АСОРТИМЕНТУ КОРПОРАЦІЇ «РОШЕН»	35
3.1. Використання зарубіжного досвіду формування товарного асортименту в кондитерській галузі	35
3.2. Розробка рекомендацій щодо покращення товарного асортименту корпорації «Рошен»	41
ВИСНОВКИ	48
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	50
ДОДАТКИ	55

ВСТУП

Товарний асортимент є сукупністю всіх продуктів, які пропонує підприємство на ринку. Він включає різноманітні категорії та підкатегорії товарів, що задовольняють потреби споживачів і сприяють досягненню стратегічних цілей компанії. Формування товарного асортименту передбачає врахування таких факторів, як різноманітність продукції, її якість, цінова політика, сезонність попиту та конкурентне середовище. Ефективне управління товарним асортиментом включає планування, аналіз і контроль над складом та структурою продукції. Підприємства повинні враховувати зміни в споживчих уподобаннях, технологічні інновації та ринкові тенденції. Одним із важливих аспектів є регулярне оновлення асортименту та впровадження нових продуктів, які відповідають сучасним вимогам ринку.

Формування оптимального товарного асортименту є ключовим аспектом ефективної діяльності будь-якого підприємства. Особливо це важливо для компаній, які працюють у висококонкурентних галузях, таких як кондитерська промисловість. Корпорація «Рошен» є одним із провідних виробників кондитерських виробів в Україні та на міжнародному ринку. Вдосконалення її товарного асортименту має велике значення як для збереження лідерських позицій, так і для подальшого розвитку компанії.

Актуальність теми полягає в необхідності адаптації асортиментної політики до змін попиту, тенденцій ринку та інновацій в кондитерській галузі. В умовах глобалізації та швидкого розвитку технологій компанії повинні постійно оновлювати свій товарний асортимент, щоб залишатися конкурентоспроможними.

Метою даної роботи є аналіз існуючого товарного асортименту корпорації «Рошен» та розробка рекомендацій щодо його оптимізації і удосконалення. Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі *завдання*:

- дослідити теоретичні основи формування товарного асортименту.

- проаналізувати існуючий асортимент продукції корпорації «Рошен».
- визначити основні напрями вдосконалення товарного асортименту компанії.
- розробити рекомендації щодо оптимізації товарного асортименту корпорації «Рошен».

Об'єктом дослідження є процеси формування товарного асортименту корпорації «Рошен».

Предметом дослідження виступають комплекс економічних, організаційних, управлінських питань формування і вдосконалення товарного асортименту підприємства харчової промисловості.

У процесі дослідження використано комплекс методів, включаючи аналіз літературних джерел, статистичних даних, а також порівняльний аналіз. Оцінка наукових публікацій, монографій та статей, що стосуються стратегій управління асортиментом у харчовій промисловості. Цей метод дозволив узагальнити теоретичні аспекти формування і управління товарним асортиментом. Використання статистичних даних про продажі, попит і тренди в ринковій динаміці кондитерських виробів. Цей підхід дозволив об'єктивно оцінити ефективність і конкурентоспроможність окремих товарних позицій «Рошен» на різних ринках. Порівняння асортиментної політики «Рошен» з кращими практиками вітчизняних та міжнародних конкурентів у кондитерській галузі. Цей метод дозволив ідентифікувати сильні та слабкі сторони існуючого асортименту, а також виявити можливості для його оптимізації.

Інформаційною базою дослідження стали офіційні документи корпорації «Рошен», наукові публікації, аналітичні звіти та Інтернет-ресурси.

Практична значущість дослідження полягає в розробці рекомендацій, які допоможуть «Рошен» удосконалити свій асортимент, що в свою чергу сприятиме підвищенню задоволеності споживачів та зростанню прибутковості компанії.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ОПТИМАЛЬНОГО ТОВАРНОГО АСОРТИМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття товарного асортименту та його значення для підприємства

У сучасному світі поняття товарного асортименту займає центральне місце у стратегічному управлінні підприємствами різних секторів економіки. Товарний асортимент не лише визначає асортиментну політику підприємства, але і є ключовим фактором, що впливає на його конкурентоспроможність, прибутковість і здатність адаптуватися до змін у вимогах споживачів і умовах ринку. Товарний асортимент розглядається як сукупність усіх товарів і послуг, які підприємство пропонує на ринку для задоволення потреб і бажань споживачів. Він включає в себе широкий спектр продукції, що може бути як стандартного, так і спеціалізованого призначення.

Асортиментна політика, згідно з різними авторами, є ключовим аспектом стратегічного управління продуктами на підприємстві. Вона визначає процес формування, розміщення і підтримки оптимальної структури товарів і послуг, що пропонуються для задоволення потреб споживачів і досягнення бізнес-цілей компанії. Підходи до визначення асортиментної політики наведено в табл.1.1.

За Ф. Котлером, товарний асортимент визначається як процес формування і підтримки оптимальної структури продуктів, які виробляються та пропонуються підприємством з урахуванням поточних і майбутніх стратегічних цілей [20].

С.С. Гаркавенко більш детально описує асортиментну політику як систему принципів, які направлені на планування та управління асортиментом з метою забезпечення конкурентоспроможності товарів на ринку, знаходження оптимальних товарних сегментів та розробки стратегій упаковки, маркування та обслуговування. Узагальнений аналіз цих визначень показує, що

асортиментна політика є ключовим аспектом маркетингового управління підприємством, спрямованим на створення оптимального асортименту продукції з метою підвищення його конкурентоспроможності [10].

Таблиця 1.1

Підходи до визначення асортиментної політики

Автор	Визначення асортиментної політики	Зв'язок із товарним асортиментом
Ф. Котлер	Визначення (формування) та підтримка оптимальної структури товарів з урахуванням поточних та майбутніх цілей підприємства [20].	Товарний асортимент: Це процес вибору і розміщення товарів в асортименті з метою досягнення стратегічних цілей підприємства, таких як задоволення потреб споживачів і збільшення прибутковості.
Б. Берман і Дж. Еванс	Суть полягає в визначенні номенклатури товарів і продукції з урахуванням власних можливостей, можливостей постачальників і партнерів, потреб ринку, ступеня ризику, сезонності попиту, кон'юнктури та динаміки цін [11].	Товарний асортимент: Включає в себе асортимент товарів і послуг, які обрані із зазначених факторів для максимізації сприйняття споживачами і досягнення конкурентних переваг.
С.С. Гаркавенко	Асортиментна політика включає певний курс дій товаровиробника або наявність обґрунтованих принципів поведінки, спрямованих на формування і управління асортиментом, підтримку конкурентоспроможності та розвиток стратегій упаковки, маркування і обслуговування [10].	Товарний асортимент: Це результат стратегічного управління асортиментом, яке включає в себе розробку і виконання планів для максимізації конкурентоспроможності і підтримки продуктів у ринковому середовищі.
С.В. Близнюк	Політика, спрямована на формування асортименту на цільових ринках і його подальше керування, з урахуванням загроз і можливостей маркетингового середовища [13].	Товарний асортимент: Це система товарів і послуг, обрана для присутності на ринку і пристосована до потреб споживачів та умов ринкової конкуренції.

Кожне з визначень асортиментної політики прямо впливає на формування, управління та оптимізацію товарного асортименту підприємства, спрямовуючи його дії на досягнення стратегічних методів і підвищення конкурентоспроможності.

У глобальному контексті формування асортиментної політики підприємства спрямоване на створення умов для прибуткової діяльності, що

включає збільшення оборотності, розширення на нові ринки та підвищення економічної стійкості. Основні цілі асортиментної політики включають виведення на ринок максимальної кількості товарних позицій, активну інноваційну політику, забезпечення достатнього запасу товарів у торгівлі, постійний моніторинг кількості та асортименту продукції, забезпечення якості продукції, наявність лідерів у асортименті, акцентуючи увагу на них через рекламні і мерчендайзингові заходи, оптимізацію витрат, пов'язаних з утриманням асортименту, і формування іміджу підприємства через позиціонування асортиментних одиниць [17].

Поняття "товарний асортимент" можна визначити різними підходами, зокрема:

1. Широке розуміння: товарний асортимент охоплює всі товари і послуги, які пропонуються підприємством для продажу або надання споживачам. Це включає всі категорії товарів, їх різновиди і модифікації, що доступні для вибору споживачами [15].

2. Стратегічний підхід: товарний асортимент визначений як стратегічно підібраний набір товарів і послуг, що задовольняє потреби цільової аудиторії підприємства. Він включає в себе обрані товари і послуги, які підприємство вирішило включити в свою пропозицію для досягнення стратегічних цілей [22].

3. Операційне визначення: товарний асортимент розглянутий як фізичне або віртуальне місце розміщення всіх товарів, які пропонуються підприємством для продажу. Це може включати товари, які зберігаються на складах, товари на полицях магазину або товари, які доступні для замовлення онлайн [43].

4. Маркетинговий аспект: товарний асортимент може бути розглянутий як набір товарних позицій, які підприємство використовує для досягнення своїх маркетингових цілей. Це включає в себе товари і послуги, що

підприємство пропонує споживачам з метою залучення їх уваги і забезпечення конкурентної переваги на ринку[20] .

Товарний асортимент підприємства складається з ряду важливих компонентів, які визначають його стратегічну направленість і успішність на ринку. Основні компоненти включають ширину, глибину, довжину та спеціалізацію. Ширина асортименту визначається кількістю різних товарних позицій, які пропонує підприємство. Це означає різноманіття продуктів, які наявні в асортименті і охоплюють різні групи товарів [33].

В першу чергу, товарний асортимент визначає стратегію підприємства на ринку. Широкий і добре адаптований асортимент дозволяє підприємству залучати різноманітних клієнтів і задовольняти їхні потреби, що є критичним для збільшення обсягів продажів і ринкової позиції.

Закордонні автори зазначають, що багато роздрібних торговців прагнуть скористатися перевагами комбінованого асортименту стандартних і змінних товарів незалежно від стратегії роздрібного продавця щодо різноманітності продуктів. Асортимент стандартних товарів є відносно стабільним у часі, не залежить від сезонності та очікується, що він буде присутній під час кожного покупця. Основною метою цього асортименту є підтримка позиціонування та прибутковості роздрібної торгівлі. Змінні товари, навпаки, є сезонними, вони пропонуються лише тимчасово, в обмежених кількостях і зазвичай за дуже привабливими цінами. Змінні продукти можуть приносити прибутки роздрібним торговцям або навіть бути збитковими, якщо розглядати їх окремо, але вони важливі, оскільки допомагають збільшити кількість клієнтів у магазині [47].

Залучаючи покупців, яких приваблюють рекламні акції, роздрібні торговці створюють у них відчуття успіху, пропонуючи товари зі спеціальної пропозиції . Зробити це шляхом ротації змінного асортименту позицій може бути краще, ніж просування цін на позиції стандартного асортименту, оскільки

це дозволяє роздрібним торговцям зберігати постійний набір стандартних продуктів і допомагає підтримувати постійне ціноутворення протягом тривалого часу, уникаючи ерозії встановлених цінових точок. Крім того, ефект перехресних продажів, який виникає для обох груп клієнтів, заохочує лояльних клієнтів купувати різноманітні товари, коли вони потрапляють у магазин, а нелояльних клієнтів – стандартні, збільшуючи загальний прибуток [47].

Глибина асортименту відображає кількість варіацій або варіантів кожного окремого товару. Наприклад, один продукт може мати кілька розмірів, кольорів або смаків, що розширює вибір споживача і підвищує його задоволення від покупки. Довжина асортименту визначається кількістю категорій товарів, які представлені у підприємства. Це може включати різні сегменти ринку, такі як продукція для дому, спортивні товари, електроніка тощо, кожен з яких має свої власні підкатегорії [36]. Довжина асортименту, охоплення різних категорій товарів, сприяє розширенню цільової аудиторії і збільшенню ринкового покриття. Підприємства з великим асортиментом можуть ефективніше конкурувати, оскільки вони здатні задовольняти більше різноманітних потреб споживачів.

Спеціалізація визначається унікальністю і особливістю пропозиції підприємства на ринку. Це може охоплювати ексклюзивні товари, які виробляються лише цим підприємством або спеціалізовані продукти, які задовольняють конкретні потреби споживачів [36]. Спеціалізація товарного асортименту дозволяє підприємствам стати експертами в конкретних категоріях або нішах ринку, що сприяє підвищенню впізнаваності бренду і залученню лояльних клієнтів. Управління товарним асортиментом також впливає на фінансові результати підприємства, оптимізуючи запаси, зменшуючи затрати на складське утримання і підтримуючи оптимальний рівень оборотності товарів (рис. 1.1.).



Рис. 1.1. Факторний вплив товарного асортименту на підприємстві

Розроблено автором на основі [11, 17, 22]

Товарний асортимент є важливим ресурсом для будь-якого підприємства, оскільки він визначає його спроможність в умовах конкурентного ринкового середовища. Ефективне управління асортиментом дозволяє підприємствам не тільки збільшувати обсяги продажів і прибутковість, але й створювати стійкі конкурентні переваги, привертаючи увагу споживачів і забезпечуючи їхню лояльність. Врахування різних факторів впливу товарного асортименту дозволяє підприємствам адаптуватися до змін у споживчому попиті, оптимізувати використання ресурсів і зміцнювати своє позицію на ринку, забезпечуючи стабільний та сталий розвиток.

Отже, управління асортиментом орієнтоване на оптимізацію цих компонентів з метою забезпечення повного задоволення потреб споживачів, максимізації обсягів продажів і підвищення ефективності підприємства на ринковому середовищі. Враховуючи ці аспекти, підприємства можуть досягати успіху і зміцнювати свою конкурентоспроможність, адаптуючись до змін у споживчих уподобаннях та економічних умовах.

1.2. Основні підходи до формування товарного асортименту на підприємстві

Формування товарного асортименту є ключовим елементом стратегії будь-якого підприємства, яке прагне досягти успіху на конкурентному ринку. Товарний асортимент – це набір всіх продуктів, які компанія пропонує своїм клієнтам, і його правильне управління забезпечує задоволення потреб споживачів, підвищення рівня продажів та збільшення прибутків. Важливість цього аспекту діяльності підкреслюється тим, що він безпосередньо впливає на імідж та ринкову позицію компанії.

Принципи формування товарного асортименту визначають основні підходи та методи, що використовуються для досягнення цих цілей, забезпечуючи стратегічну і тактичну гнучкість підприємства у відповіді на зміни ринкових умов (Додаток А).

Формування та управління асортиментною політикою підприємства вимагає дотримання кількох ключових принципів, які забезпечують ефективність та конкурентоспроможність товарної пропозиції. Перш за все, важливо мати довгострокову стратегічну орієнтацію, що враховує різні етапи життєвого циклу товарів, постійно оновлюючи асортимент для збереження його актуальності. Взаємозв'язок і взаємодоповнення товарів, або принцип синергізму, дозволяє створити інтегровану систему асортименту, що підвищує ефективність та економію коштів, але вимагає гнучкості для управління ризиками. Стратегічна гнучкість, у свою чергу, допомагає швидко реагувати на ринкові зміни, забезпечуючи стійкість бізнесу. Розширення асортименту сприяє залученню нових ринкових сегментів та підвищенню ринкової частки, тоді як стабілізація асортименту забезпечує наявність основних товарів, що зміцнює довіру клієнтів.

Оновлення асортименту відповідає на змінні потреби споживачів, підвищуючи новизну та конкурентоспроможність товарів, а удосконалення асортименту орієнтоване на підвищення його якості та відповідності ринковим

вимогам. Гармонізація асортименту сприяє його відповідності кращим світовим аналогам, а скорочення асортименту дозволяє зосередитися на найбільш прибуткових продуктах. Орієнтація на певні категорії асортименту забезпечує стабільність пропозиції для споживачів, тоді як врахування специфіки розташування виробника допомагає задовольнити особливі запити клієнтів. Спрямованість на фіксований рівень цін підтримує довіру споживачів, а глибина і широта асортименту забезпечують різноманітність товарів для задоволення різних потреб [17].

Дотримання цих принципів дозволяє підприємству адаптуватися до ринкових умов, підвищувати свою конкурентоспроможність та ефективно задовольняти потреби споживачів.

Формування ефективної асортиментної політики є необхідною умовою для успішного функціонування підприємства. Використання принципів довгострокової стратегічної орієнтації, синергізму, стратегічної гнучкості, розширення та стабілізації асортименту, оновлення, удосконалення, гармонізації, скорочення, націленості на певні категорії, орієнтації на розташування виробника, спрямованості на фіксований рівень цін і глибину та широту споживчих товарів допомагає підприємствам адаптуватися до змін ринкових умов, підвищувати свою конкурентоспроможність та задовольняти потреби споживачів. Реалізація цих принципів дозволяє підприємству ефективно управляти своїм асортиментом, забезпечуючи стійкий розвиток і максимізацію прибутків.

Український продуктовий ритейл стикнувся з серйозними викликами внаслідок припинення виробництва окремими виробниками та обмежень на доставку товарів через обстріли. Традиційно, продуктовий ритейл пропонував споживачам широкий асортимент товарів усіх категорій, але у воєнний період ця можливість суттєво скоротилася. Велика частина продуктів з маркуванням "Мівіна" та "Артемсіль" тепер виготовляється у зонах Харківської, Донецької, Луганської, Херсонської та Миколаївської областей. Деякі виробники

намагаються перенести виробництво до Західної України, однак це вимагає часу на відновлення виробництва. Внаслідок припинення поставок з Білорусі, багато загальнонаціональних виробників змушені були обмежити свій асортимент. Наприклад, на сьогодні асортимент соків торгової марки "Сандора" обмежений через розташування виробничих потужностей у південній Україні. Компанія змушена імпортувати окремі позиції. Така ж ситуація у торгових марок "Чумак" та інших, які мають виробництво в зоні конфлікту. У весняному сезоні 2022 року було призупинено виробництво в північній та центральній частині України, що призвело до недоступності повного асортименту продукції ТМ "Рошен". Усі ці чинники змусили роздрібних продавців переглянути свою асортиментну політику. Якщо більшість малих торговців звикли вибирати з наявного асортименту, то мережевий ритейл реагував на зміни швидше [23].

З початку повномасштабної війни кожна мережа мала свої критерії відбору торгових марок, які вони пропонували на полицях. Умови дефіциту вимагали перегляду цих критеріїв, і в багатьох випадках було прийнято тимчасову відмову від використання критеріїв вибору постачальників. Виняток становить критерій придатності та безпеки товару. З урахуванням періодичного товарного дефіциту та ускладнених поставок, забезпечення наявності товару у всіх товарних групах є ключовим для збереження постійних клієнтів. Деякі представники мережевого ритейлу вирішили збільшити імпорт категорій товарів, виробництво яких тимчасово утруднене на території України. Такий підхід до вирішення проблеми формування товарного асортименту вибрали деякі представники мережевого ритейлу, наприклад компанія "АТБ". В умовах збільшеного попиту на м'ясні та рибні консерви та продукцію швидкого приготування, компанія активно співпрацює з польськими підприємствами. Як результат, наприкінці березня 2022 року в магазинах "АТБ" з'явилися дефіцитні імпортні продукти [23].

Умови війни накладають значні виклики на підприємства, зокрема на процес формування товарного асортименту. Необхідність швидкої адаптації до

змінюваних умов поставок, споживчих уподобань та обмежень виробництва вимагає від підприємств укладення стратегій, спрямованих на забезпечення стабільності та ефективності бізнесу (табл.1.2.)

Таблиця 1.2

Основні підходи до формування товарного асортименту на підприємствах в умовах війни

Підхід	Опис
Географічна диверсифікація виробництва	Перенесення виробництва до інших регіонів України або за її межі для забезпечення стабільності асортименту.
Міжнародний імпорт	Збільшення імпорту товарів з країн, що мають менші обмеження або стабільніші умови для виробництва, для компенсації дефіциту внутрішнього виробництва.
Адаптація до ринкових умов і споживчих потреб	Швидка реакція на зміни в споживчому попиті та умовах поставок; адаптація асортименту до наявних умов і пошук альтернативних джерел постачання.
Стратегії зменшення ризиків і витрат	Оптимізація логістичних та виробничих процесів для зменшення ризиків і витрат в умовах нестабільності.
Стратегії маркетингу та реклами	Активні маркетингові та рекламні кампанії для збереження та привертання клієнтів, залучення уваги за допомогою акцій та спеціальних пропозицій.

*розроблено автором

Аналізуючи основні підходи до формування товарного асортименту в умовах війни, можна зробити висновок про важливість гнучкості та стратегічного планування для підприємств. Географічна диверсифікація виробництва, імпорт товарів, адаптація до ринкових умов, стратегії зменшення ризиків і витрат, а також ефективне використання маркетингу та реклами — це ключові аспекти, що дозволяють компаніям зберігати конкурентоспроможність та забезпечувати сталість у поставках продукції. Належне впровадження цих стратегій допомагає підприємствам не лише виживати в умовах кризи, а й розвиватися, забезпечуючи відповідь на потреби ринку та споживачів.

В даному аспекті, важливими також при формуванні товарного асортименту є канали збуту, які відіграють ключову роль у формуванні товарного асортименту кондитерських підприємств в Україні. Вибір і використання певних каналів збуту значно впливає на те, як продукція досягає

кінцевого споживача, а також на те, як формується і адаптується асортимент товарів.

Однорівневі канали збуту з великими роздрібними мережами національного масштабу, такими як Metro, Fozzy Group стимулюють виробників до дотримання високих стандартів якості та безпеки. Вони також вимагають широкого асортименту, регулярних поставок та сприяють участі в спільних маркетингових кампаніях [11]. Дворівневі канали збуту через дистриб'юторів, які постачають продукцію до локальних мереж, таких як Varus, Таврія В забезпечують адаптацію асортименту під регіональні уподобання, гнучкість у відповіді на попит та розширення географічного охоплення за рахунок оптимізації логістичних процесів [11].

Прямі канали збуту через власні торгові майданчики або інтернет-магазини дозволяють виробникам зберігати контроль над брендом, пропонувати ексклюзивний асортимент і отримувати прямий зворотний зв'язок від споживачів, що підвищує їхню конкурентоспроможність і маржинальність.

Таким чином, ефективне використання різних каналів збуту дозволяє кондитерським підприємствам в Україні оптимізувати дистрибуцію, пристосовувати асортимент та успішно конкурувати на ринку, забезпечуючи задоволення потреб споживачів.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТОВАРНОГО АСОРТИМЕНТУ КОРПОРАЦІЇ «РОШЕН»

2.1. Загальна характеристика корпорації «Рошен» та її продукції

Кондитерська корпорація ROSHEN є однією з провідних компаній на світовому ринку кондитерських виробів. Заснована в Україні, ця корпорація виробляє більше 300 видів продукції, включаючи шоколадні та желейні цукерки, карамель, шоколад, печиво, вафлі, бісквітні рулети та торти. Загальний обсяг виробництва ROSHEN складає близько 300 тисяч тонн на рік. Продукція ROSHEN відома своєю незаперечною якістю і представлена у багатьох країнах світу, таких як США, Канада, Європейські країни, Ізраїль, Грузія, Китай, Японія, Корея, Казахстан, Вірменія та інших.

Виробничі потужності корпорації розташовані в Україні, Литві та Угорщині і сертифіковані за міжнародними стандартами. Це забезпечує відповідність продукції найвищим вимогам якості та безпеки. Українські фабрики, такі як Київська, Кременчуцька, Бориспільська та дві у Вінниці, є основними виробничими потужностями корпорації. Додатково до них, фабрики UAB ROSHEN в Клайпеді, Литва, та Bonbonetti Choco Kft в Будапешті, Угорщина, також виготовляють продукцію під брендом ROSHEN. Вінницький молочний завод постачає фабрики натуральною високоякісною молочною сировиною, що гарантує високу якість кінцевого продукту.

У корпорації ROSHEN велика увага приділяється модернізації виробничих ліній та підвищенню кваліфікації персоналу. Всі виробничі майданчики оснащені сучасним високотехнологічним обладнанням, а співробітники регулярно проходять навчання у спеціалізованих центрах як в Україні, так і за кордоном.

Окремо варто зазначити, що за рішенням корпорації з 1 квітня 2017 року виробництво на Липецькій фабриці було повністю зупинене, а потужності

фабрики законсервовані. Таким чином, ROSHEN підтримує свою репутацію як виробника високоякісних кондитерських виробів, постійно вдосконалюючи свої виробничі процеси і забезпечуючи строгий контроль якості на всіх етапах виробництва.

У 2023 році Кондитерська корпорація ROSHEN досягла значних успіхів, продемонструвавши суттєве зростання як доходів, так і прибутку. Чистий дохід від реалізації продукції становив 31,85 млрд. грн, що свідчить про значне зростання порівняно з 2022 роком, коли виторг компанії складав 22,13 млрд. грн. Собівартість реалізованої продукції у 2023 році дорівнювала 21,46 млрд. грн, що також вище ніж у 2022 році, коли цей показник складав 15,32 млрд. грн. Чистий прибуток ROSHEN за 2023 рік склав майже 5,64 млрд. грн, що значно перевищує результат попереднього року (3,93 млрд. грн). Таким чином, зростання прибутку становило 43,5%. Це стало можливим завдяки збільшенню експорту, який зріс приблизно у півтора рази.

Водночас частка України в структурі реалізації продукції зменшилась. Незважаючи на складні обставини, спричинені вторгненням у березні 2022 року, коли компанія зупинила роботу двох фабрик (у Києві та Борисполі) і зменшила потужності фабрик у Вінниці та Кременчуці, ROSHEN вдалося стабілізувати та збільшити обсяги продажів. У перші місяці вторгнення продажі впали до 3000 тонн, але завдяки ефективним стратегіям компанії вдалося відновити свої позиції на ринку. За підсумками 2023 року, ROSHEN посіла 23-тє місце в рейтингу Candy Industry топ-100 кондитерських компаній з обсягом продажів \$800 млн. Компанія має значну виробничу базу, що включає українські фабрики в Києві, Кременчуці, Борисполі та Вінниці, а також кондитерські фабрики в Литві (Клайпедська) і Угорщині (Bonbonetti Choco Kft). Вінницький молочний завод забезпечує високоякісну молочну сировину для виробництва продукції [8].

У середині 2023 року продукція ROSHEN зникла з полиць гіпермаркетів «Auchan Україна» через те, що ритейлер продовжує працювати в Росії.

Водночас, представники Auchan заявили, що припинення співпраці відбулося з комерційних причин ще до повномасштабної війни [8].

Власна мережа ROSHEN налічує 95 магазинів у 16 містах України, з яких 39 знаходяться у Києві. У 2023 році компанія відкрила перші фірмові магазини у Луцьку, Хмельницькому та Івано-Франківську. ROSHEN займає перше місце серед 20 найбільших компаній харчової промисловості та виробництва напоїв і входить у рейтинг 200 найбільших приватних компаній України від Forbes. Це свідчить про провідну роль компанії на українському ринку та її значний внесок у економіку країни.

Згідно звіту про фінансові результати (Додаток А) за період з 2020 по 2023 роки показують стійке зростання та стабільний розвиток. У 2023 році чистий дохід компанії від реалізації продукції досяг 420 115 тис. грн, що свідчить про значне збільшення порівняно з 2022 роком, коли цей показник складав 347 394 тис. грн. Це зростання на 20,9% є результатом успішної стратегії розвитку, зокрема збільшення експорту. Собівартість реалізованої продукції також зросла до 359 145 тис. грн у 2023 році, що на 21,3% більше, ніж у 2022 році.

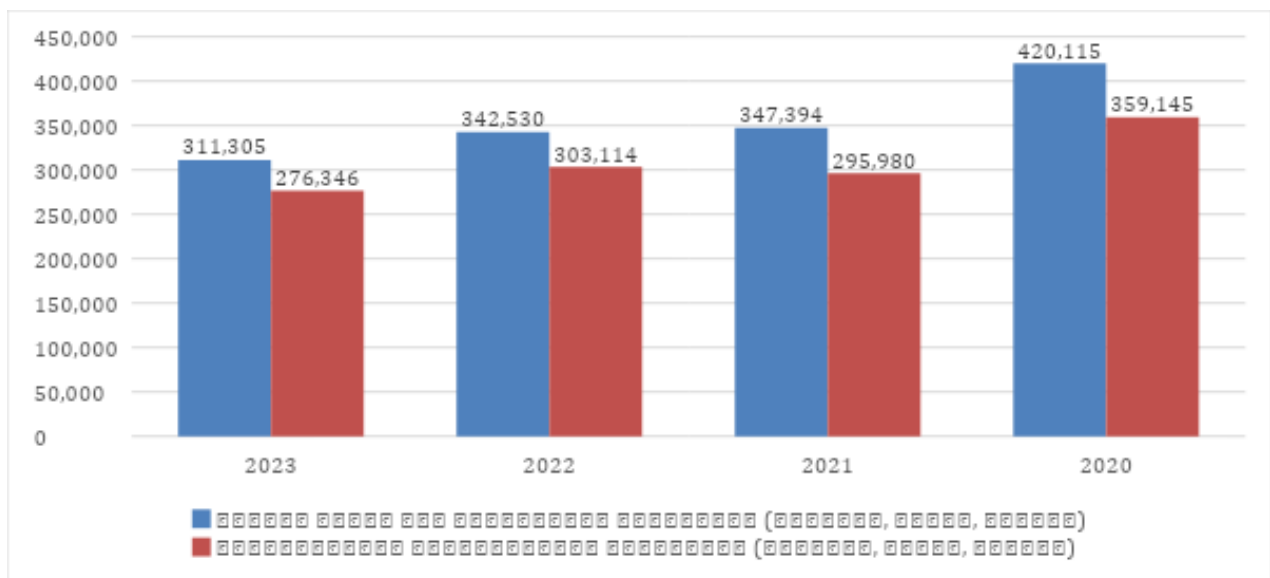


Рис. 2.1. Динаміка фінансових результатів корпорації (тис.грн) за Кременчуцькою кондитерською фабрикою Рошен

Незважаючи на збільшення собівартості, ROSHEN змогла ефективно управляти витратами, що дозволило зберегти позитивне співвідношення між доходами і витратами. Валовий прибуток компанії в 2023 році склав 60 970 тис. грн, що на 18,6% більше, ніж у попередньому році. Це свідчить про успішне збільшення прибутковості, незважаючи на зростання витрат. Валовий прибуток зростав протягом всього періоду, що відображає стабільний розвиток компанії. Компанія також продемонструвала значне зростання інших операційних доходів, які у 2023 році досягли 7 155 тис. грн порівняно з 1 003 тис. грн у 2022 році. Це свідчить про успішне використання додаткових джерел доходу.

Адміністративні витрати збільшилися до 34 968 тис. грн, що є очікуваним результатом розширення діяльності компанії. Особливо варто відзначити значне покращення фінансового результату від операційної діяльності у 2023 році, який склав 11 459 тис. грн, порівняно з 436 тис. грн у 2022 році. Це показує значне покращення операційної ефективності компанії, що сприяло зростанню чистого фінансового результату. Чистий прибуток ROSHEN у 2023 році досяг 9 421 тис. грн, що є суттєвим збільшенням порівняно з попереднім роком. Зростання чистого прибутку на 43,5% порівняно з 2022 роком вказує на ефективність стратегії компанії та її здатність адаптуватися до змін у ринкових умовах.

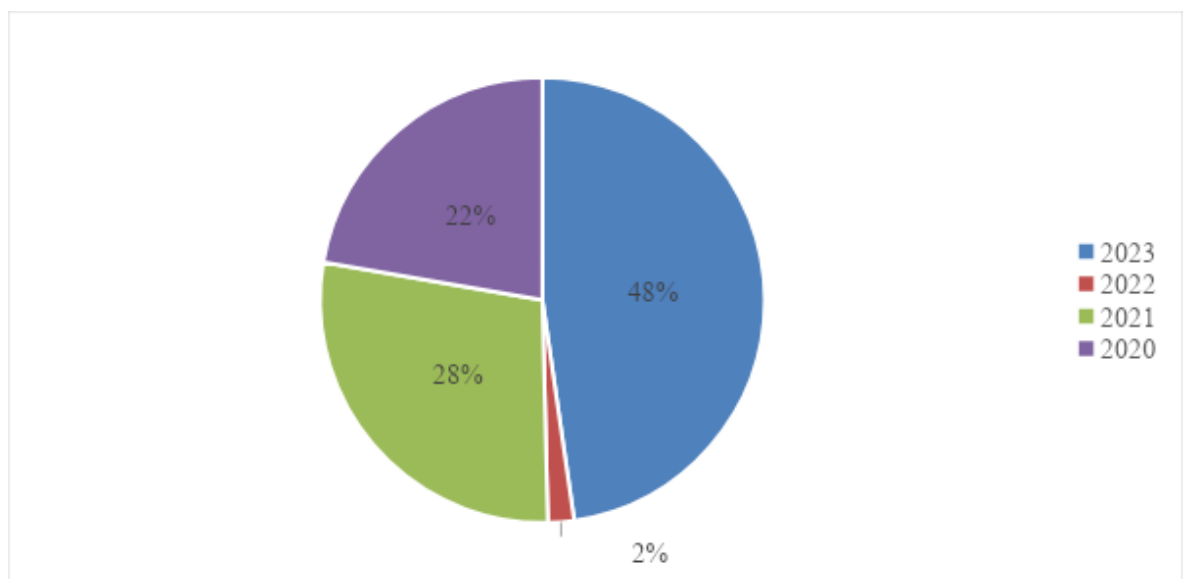


Рис. 2.2. Структура чистого фінансового результату

Таким чином, фінансові результати ROSHEN за 2023 рік свідчать про успішне впровадження стратегій розвитку, зростання доходів і прибутків, покращення операційної ефективності та ефективне управління витратами. Компанія змогла значно збільшити свій чистий прибуток завдяки зростанню експорту, що підтверджує її здатність використовувати свої ресурси для забезпечення стабільного зростання навіть у складних умовах.

Організаційна структура Кондитерської корпорації ROSHEN характеризується багаторівневою системою управління, що дозволяє ефективно контролювати виробництво і забезпечувати високу якість продукції (табл.2.1.).

Таблиця 2.1

Рівні організаційної структури Кондитерської корпорації ROSHEN

Рівень організації	Підрозділ	Функції та обов'язки
Вищий керівний склад	Голова правління	Стратегічний розвиток, ключові рішення
	Виконавчий директор	Оперативне управління, координація підрозділів
Виробничі підрозділи	Українські фабрики (Київська, Кременчуцька, Бориспільська, два майданчики у Вінниці)	Основне виробництво продукції
	Закордонні фабрики (UAB ROSHEN, Bonbonetti Choco Kft)	Виробництво продукції на міжнародних ринках
Підрозділи забезпечення якості	Відділ контролю якості	Контроль якості продукції, дослідження
Науково-дослідний та інноваційний відділ	Відділ досліджень та розробок	Розробка нових технологій, запуск нових виробів
Логістичний підрозділ	Відділ постачання	Управління постачанням сировини та готової продукції
	Вінницький молочний завод	Постачання високоякісної молочної сировини
Маркетинговий та збутовий відділи	Відділ маркетингу та збуту	Маркетинг продукції, реалізація на ринках
Підрозділ технічного обслуговування	Відділ технічного обслуговування	Підтримка та модернізація обладнання

Організаційна структура Кондитерської корпорації ROSHEN суттєво впливає на формування її товарного асортименту завдяки чітко визначеному розподілу обов'язків та взаємодії між підрозділами. На верхньому рівні, голова правління та виконавчий директор відіграють вирішальну роль у стратегічному управлінні, встановлюючи напрямок розвитку нових продуктів і визначаючи

ключові ринки для їх просування. Це означає, що асортимент продукції формується відповідно до загальних стратегічних цілей корпорації, що сприяє її конкурентоспроможності та зростанню.

Виробничі підрозділи, що складаються з українських і закордонних фабрик, безпосередньо відповідають за створення широкого асортименту продукції. Кожна фабрика може спеціалізуватися на певних видах виробів, що дозволяє компанії адаптувати свій асортимент до специфіки різних ринків. Ця спеціалізація дозволяє виготовляти різноманітну продукцію, яка задовольняє потреби споживачів у різних країнах.

Підрозділи забезпечення якості відіграють важливу роль у підтримці високих стандартів продукції ROSHEN. Завдяки суворому контролю якості, компанія гарантує, що кожен продукт відповідає вимогам споживачів і міжнародним стандартам. Це не лише підвищує довіру до бренду, але й дозволяє впроваджувати нові продукти без ризику втрати якості. Науково-дослідний та інноваційний відділ є рушійною силою у розробці нових продуктів та вдосконаленні існуючих. Завдяки постійному впровадженню інновацій, асортимент ROSHEN постійно оновлюється, враховуючи сучасні тенденції та запити ринку. Це дозволяє компанії залишатися на передовій позиції у галузі кондитерських виробів.

Логістичний підрозділ забезпечує стабільне постачання високоякісної сировини, що є основою для виробництва різноманітної продукції. Надійне постачання сировини дозволяє компанії швидко реагувати на зміни попиту і вводити нові продукти у виробництво, не знижуючи якості.

«Кондитерська корпорація «Рошен» має характерний тип структури служби постачання — змішаний, коли товарні відділи, групи, бюро спеціалізуються на постачанні конкретних видів сировини, матеріалів, устаткування. Однак, окрім відділу постачання, відділ постачання включає функціональні підрозділи: планування та відвантаження. Найважливішим завданням відділу постачання підприємства є своєчасне і належне забезпечення

продукції необхідними фізичними ресурсами належної комплектності та якості (рис. 2.3.).

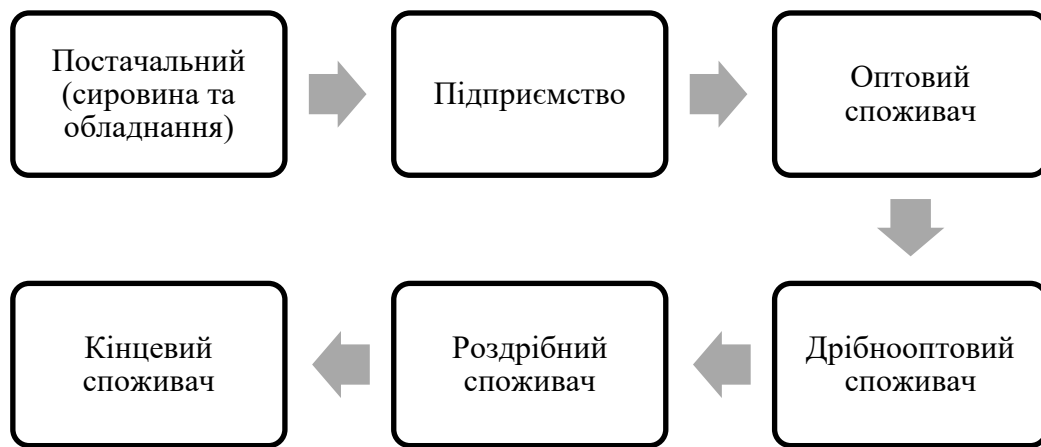


Рис. 2.3. Логістичний ланцюг «Рошен»

Маркетинговий та збутовий відділи аналізують ринок і виявляють потреби споживачів, що впливає на прийняття рішень щодо асортименту продукції. Вони визначають, які продукти додати до асортименту, а які варто вилучити, що дозволяє компанії ефективно управляти своїм портфелем продукції.

Підрозділ технічного обслуговування забезпечує безперебійну роботу обладнання та впровадження нових технологій, що дозволяє виробляти широкий асортимент продукції з високою ефективністю та якістю. Високий рівень технічної підтримки забезпечує гнучкість виробничих процесів і дозволяє компанії швидко адаптуватися до змін на ринку.

Таким чином, взаємодія всіх підрозділів у структурі ROSHEN забезпечує ефективне формування та підтримку різноманітного товарного асортименту, який відповідає високим стандартам якості та задовольняє потреби споживачів на різних ринках.

Цінова політика та товарний асортимент є ключовими аспектами стратегії підприємства, які значно впливають на його конкурентоспроможність і успішність на ринку. Корпорація "Рошен", відомий виробник кондитерських виробів з багаторічною історією, активно використовує різноманітні підходи до

формування цінової політики та структури товарного асортименту. Ця стратегія спрямована на задоволення потреб різних сегментів споживачів, включаючи як преміум-сегмент, так і масовий ринок (табл.2.2.)

Таблиця 2.2

Цінові стратегії корпорації

Група товарів	Опис групи	Цінова стратегія
Торти	Різноманітність смаків і ваг, преміум до нижнього середнього класу споживачів.	Від преміум до середнього і нижнього середнього сегментів.
Цукерки	Різноманітність смаків і ліній товарів, включаючи преміум і нижній середній сегменти.	Продукти для преміум-сегменту та нижнього середнього класу зі збалансованими цінами.

Торти від корпорації "Рошен" представлені різноманітними смаками і вагами, що відповідають різним сегментам споживачів. Вони є одними з основних продуктів компанії в категорії кондитерських виробів.

Цінова стратегія в цій групі варіюється від преміум-сегменту до середнього і нижнього середнього. Продукти, такі як Торт Київський і Торт Грильяж, позиціонуються як преміум-сегмент і мають високу ціну за кілограм, що відображає їхню вишуканість і високу якість. Торти з меншою вагою, наприклад, Торт Трюфельний і Торт Золотий Ключик, ціново доступніші і спрямовані на більший круг споживачів.

Цінова стратегія в цій групі є ефективною через адаптацію до різних сегментів ринку. Продукція в преміум-сегменті дозволяє корпорації "Рошен" отримувати високий дохід на кожному кілограмі продукції, тоді як цінова доступність інших тортів забезпечує широкий спектр споживачів і збільшення обсягів продажів.

Можлива неефективність стратегії може виникнути, якщо ціна в преміум-сегменті виявиться занадто високою для споживачів або якщо конкуренти в цьому сегменті виявляться більш привабливими. Також, занадто низька ціна в нижньому середньому сегменті може призвести до меншого прибутку на одиницю продукції.

Цукерки від "Рошен" представлені різноманітними варіантами і смаками, охоплюючи як преміум-сегмент, так і нижній середній клас споживачів. Це популярна категорія, яка пропонує кондитерські вироби для різних випадків і смакувань.

Цінова політика для цукерок також розділяється на преміум-сегмент і нижній середній. Продукти, які являють собою колекції чи ексклюзивні лінії, такі як Цукерки Київ Вечірній Святкова колекція і Цукерки Chokolateria, мають високу ціну за грам і позиціонуються як елітні товари. Цукерки в нижньому середньому сегменті, такі як Assortment Milk chocolate, пропонують доступніші ціни.

Цінова стратегія в цій групі є ефективною, оскільки дозволяє "Рошен" займати сильні позиції в обох сегментах ринку. Висока ціна за грам в преміум-сегменті дозволяє отримувати значні прибутки на продажах ексклюзивних товарів, тоді як доступні ціни на товари нижнього середнього класу сприяють збільшенню обсягів продажів і привертають більше споживачів.

Неефективність може виникнути, якщо ціни в преміум-сегменті виявляться надто високими для цільової аудиторії або якщо якість продукції не відповідає очікуванням споживачів за таку ціну. Також, конкуренція в цьому сегменті може бути дуже інтенсивною, що також може вплинути на ефективність стратегії.

Отже, товарний асортимент "Рошен" охоплює широкий спектр продукції, що включає торти різних видів і вагових категорій, а також різноманітні цукерки і кондитерські вироби. Кожна група товарів відрізняється не лише складом і смаковими варіаціями, але й ціновим позиціонуванням, що дозволяє підприємству ефективно займати свої позиції в різних сегментах ринку.

2.2. Оцінка існуючого товарного асортименту та його динаміки

Продукція корпорації ROSHEN славиться своєю високою якістю та різноманітністю. Завдяки використанню інгредієнтів найвищого ґатунку, які імпортуються з різних куточків світу, ROSHEN створює свої вироби за власними унікальними рецептами, застосовуючи новітні технології виробництва. Це дозволяє виготовляти продукцію, яка відповідає найвищим стандартам якості та задовольняє смакові вимоги споживачів.

У широкому асортименті ROSHEN особливе місце займають цукерки в коробках, які ідеально підходять для подарунків або святкових подій. Різноманітні набори цукерок вишукано упаковані, а кожна цукерка виготовлена з найкращих інгредієнтів, пропонуючи великий вибір смаків та начинок.

Шоколадні плитки і батончики від ROSHEN теж користуються великою популярністю. Виготовлені з високоякісного шоколаду, вони представлені у широкому виборі класичних та унікальних комбінацій з додаванням горіхів, фруктів та інших інгредієнтів, що дозволяє задовольнити різні смакові вподобання. Карамель і цукерки займають важливе місце в асортименті ROSHEN. Продукція включає як тверду, так і м'яку карамель, льодяники та інші види цукерок. Вироби відзначаються різноманітністю смаків і форм, що дозволяє кожному знайти щось на свій смак.

Печиво і вафлі від ROSHEN також користуються великою популярністю. Вироби з тіста виготовляються за традиційними та інноваційними рецептами, відрізняючись високою якістю інгредієнтів і різноманітністю смаків. Бісквіти та рулети є ще однією важливою категорією продукції ROSHEN. М'які та ніжні бісквіти і рулети з різноманітними начинками характеризуються багатим смаком і приємною текстурою, що робить їх популярними як для щоденного споживання, так і для святкових подій.

Особливе місце в асортименті займають торти ROSHEN. Виготовлені за класичними та ексклюзивними рецептами, торти вирізняються витонченим

дизайном та неперевершеним смаком, що робить їх популярними на будь-яких святкуваннях. Продукція, доступна виключно у фірмових магазинах ROSHEN, відзначається особливою якістю та ексклюзивністю. Ці вироби виготовляються за особливими рецептами і задовольняють найвибагливіші смаки споживачів. Новорічні подарунки від ROSHEN - це спеціальні набори та подарунки, створені для святкового сезону. Вони включають різноманітні цукерки, шоколад та інші ласощі, красиво упаковані для подарунків на Новий рік та інші свята (рис.2.3.).

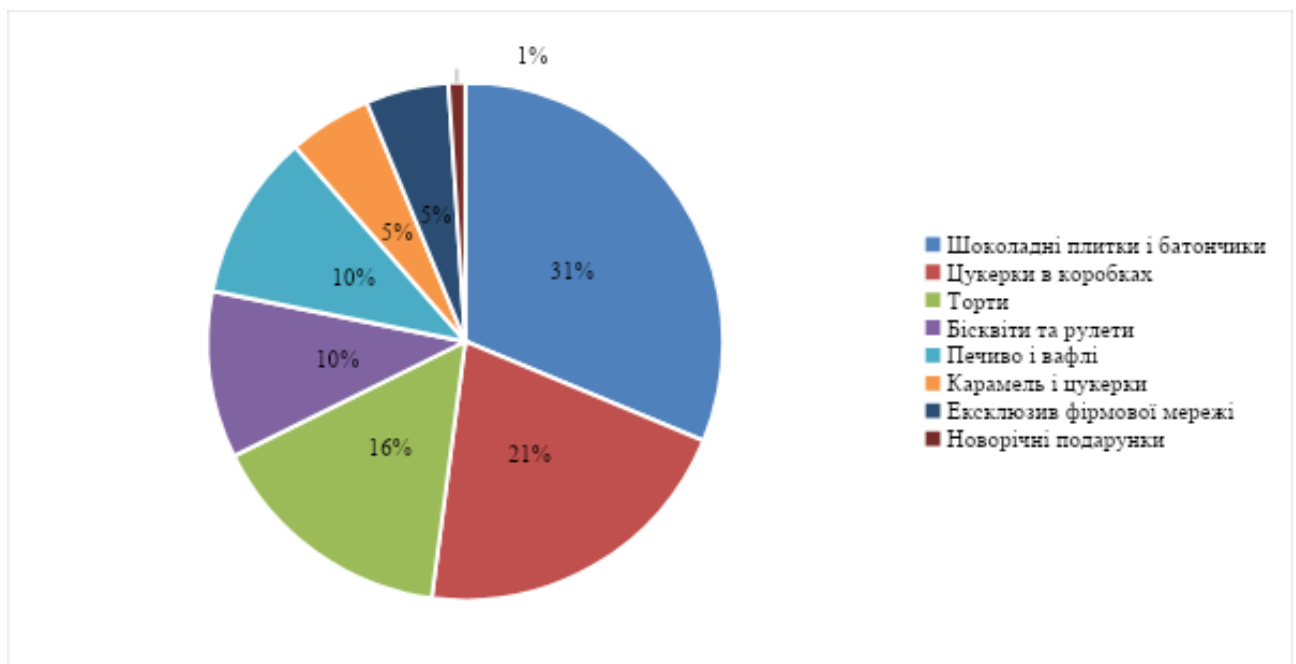


Рис. 2.3. Структура асортименту товару за продажами

Структура товарного асортименту Рошен включає різноманітні продукти з різним рівнем популярності та відсотком продажів. Вплив сезонності на купівлю може бути значним для деяких видів продукції.

Шоколад завжди популярний, але споживання може зростати під час святкових періодів, таких як Різдво чи Великдень. Цукерки в коробках (20%) - ці подарункові опції особливо популярні під час святкових сезонів та на подарункових видачах. Торти (15%) часто купуються на святкові події, ювілеї та інші особливі випадки, що може підвищувати їх попит під час сезону свят.

Бісквіти та рулети (10%) можуть мати стабільний попит, але можуть зростати під час святкових сезонів через їх популярність як подарункових

варіантів. Печиво і вафлі (10%), у даній категорії товарів зонність може впливати на попит, особливо в зимові місяці або під час святкових періодів. Карамель і цукерки (5%) можуть залежати від сезону, наприклад, під час святкових сезонів або як подарункових опцій.

Ексклюзив фірмової мережі (5%) – ці продукти можуть мати стабільний попит, особливо серед лояльних клієнтів фірмових магазинів, але сезонність може впливати на попит під час спеціальних акцій та свят. Новорічні подарунки (1%) мають виражену сезонність, оскільки їх попит зростає значно під час новорічних свят. Загалом, сезонність впливає на купівлю товарів Рошен, змінюючи споживчі уподобання та збільшуючи попит на певні види продукції в певні періоди року.

Витрати на сировину є основною складовою виробничої собівартості. Ціни та доступність різних видів сировини можуть визначати вигідність виробництва конкретного продукту. Наприклад, якщо ціни на какао-боби зростають, а цукру залишаються стабільними, компанія може змінити акцент у своєму асортименті на продукцію, в якій цукор використовується більше, ніж какао-боби. Витрати на виробництво напряму впливають на формування товарного асортименту Кондитерської фабрики "Рошен", оскільки вони визначають прибутковість кожного продукту і впливають на стратегію компанії.

Для виготовлення продукції підприємство використовує наступну сировину: цукор, борошно, молоко, какао-боби, какао терте, какао-масло, какао-порошок, горіхи, патоку, барвники, ароматизатори, кондитерські жири та домішки. Вимоги компанії до основної сировини, необхідної для виробництва основних продуктів компанії, наведено в таблиці 2.3.-2.5[32].

Для виробництва продукції "Ромашка" використовується найбільше цукру (0,50 кг на 1 кг продукції), а також значна кількість какао-бобів (0,25 кг). Це може свідчити про те, що продукт "Ромашка" має більше шоколадно-какао смаку. Для "Шоколапок" витрати на молоко (0,18 кг) значно вищі, ніж для інших видів цукерок. Це може підкреслити молочний смак цих цукерок.

Продукт "Ліщина" відрізняється меншим використанням цукру порівняно з іншими видами цукерок, а також найбільшою кількістю какао-бобів (0,23 кг). Це може вказувати на більш інтенсивний какаовий смак.

Таблиця 2.3

Норми витрат на виробництво шоколадно вагових цукерок (на 1 кг продукції)

Продукція	Цукор, кг	Молоко, кг	Борошно, кг	Какао-боби, кг	Кондитерські жири та домішки, кг
«Ромашка»	0,50	0,07	0,08	0,25	0,10
«Шоколапки»	0,45	0,18	0,12	0,17	0,08
«Ліщина»	0,35	0,18	0,12	0,23	0,12

Складено на основі даних підприємства

У всіх трьох видів карамелі використовується майже або більше 0,9 кг цукру на 1 кг продукції. Це підкреслює солодкий смак карамелі. Використання патоки та інших інгредієнтів (барвників, ароматизаторів) досить невелике порівняно з цукром, що може свідчити про відносну простоту рецептури карамелі (табл.2.4.)

Таблиця 2.4

Норми витрат на виробництво карамелі (на 1 кг продукції)

Продукція	Цукор, кг	Патока	Барвники	Ароматизатори
«Бім-Бом»	0,950	0,04	0,01	0,007
«Карамелькіно»	0,96	0,03	0,01	0,007
«Капрі»	0,91	0,07	—	0,01

Складено на основі даних підприємства

Для "Roshen Nuga" та "Roshen" використання цукру найближче до 0,5 кг, тоді як для "Elegans" трошки менше - 0,47 кг. Це може вказувати на відмінності в смакових перевагах аудиторії, для якої призначені ці продукти. "Elegans" має найвищі витрати на какао-терте (0,34 кг), що може підкреслити інтенсивний какаовий смак цього шоколаду (табл.2.5.)

Таблиця 2.5

Норми витрат на виробництво шоколаду (на 1 кг продукції)

Продукція	Цукор, кг	Молоко	Какао-масло	Какао терте
«Roshen Nuga»	0,51	0,11	0,32	0,26
«Elegans»	0,47	0,10	0,38	0,34
«Roshen»	0,49	0,14	0,35	0,32

Складено на основі даних підприємства

Розподіл споживчих уподобань за статтю в продуктовому асортименті Рошен відображає деякі цікаві тенденції в залежності від статі споживачів. Приглянувши на дані, можна відзначити, що продукти, такі як шоколадні плитки і батончики, традиційно мають більшу популярність серед жінок, які становлять 60% від загальної кількості покупців цих товарів. Це може бути пов'язано з уподобаннями до солодощів та їх використанням як подарункових опцій (рис.2.4).

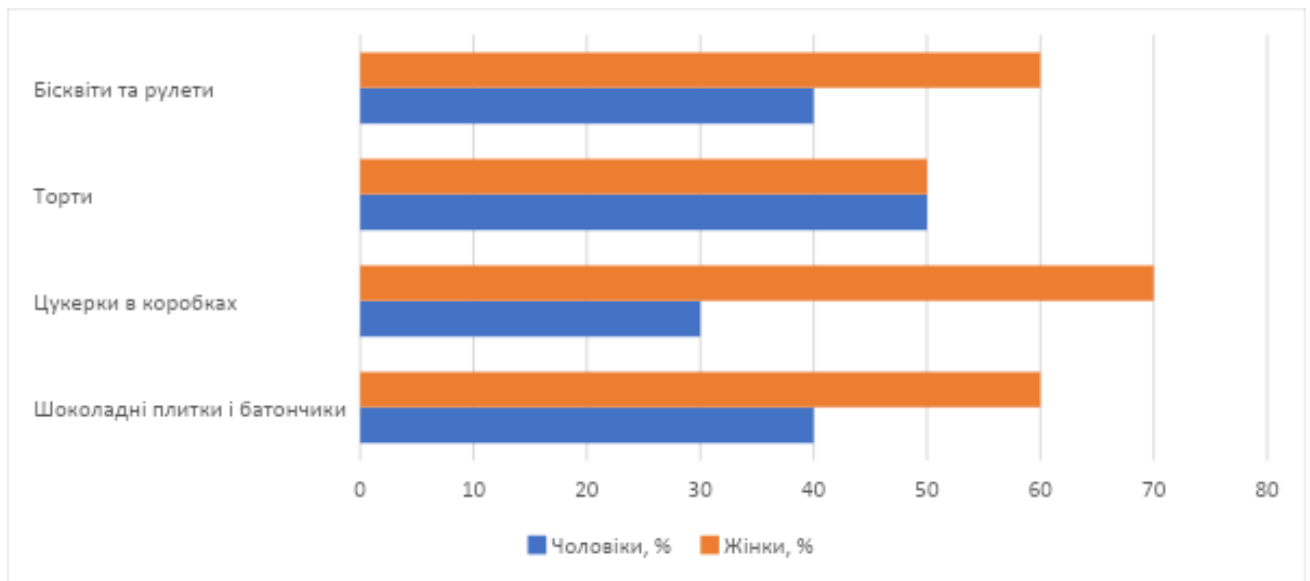


Рис. 2.4. Розподіл купівель за статтю

Цукерки в коробках також мають високий відсоток жіночих споживачів (70%), що свідчить про їхню популярність як елегантних та привабливих подарунків. У той же час, інші продукти, такі як торти і бісквіти, мають більш рівномірний розподіл між чоловіками та жінками (50% кожної статі), що вказує на їхню універсальність і використання у різних соціальних ситуаціях (рис.2.5).

Печиво, вафлі, карамель і цукерки також популярні серед жінок (70%), що може бути пов'язано з їхніми уподобаннями до легких солодощів на кожен день. Новорічні подарунки також мають виражений жіночий вплив (60%), що свідчить про активну роль жінок у організації святкових заходів та підготовці подарунків.

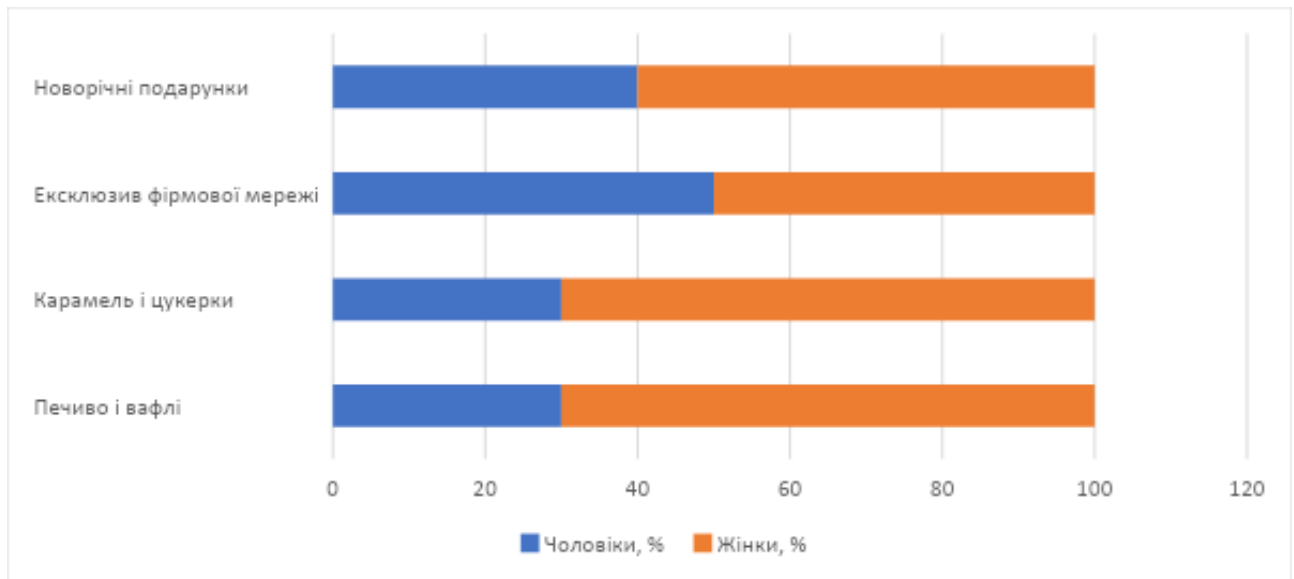


Рис. 2.5. Розподіл купівель за статтю

Звичайно, в продажах ексклюзивних товарів фірмової мережі спостерігається рівна кількість чоловічих і жіночих споживачів (по 50%), що підкреслює їхню привабливість для широкого споживацького сегменту.

Такий аналіз важливий для планування маркетингових кампаній та розвитку нових продуктів, оскільки він дозволяє краще розуміти, як стать впливає на вибір і споживання конкретних товарів у портфелі Рошен.

Таким чином, продукція корпорації ROSHEN вирізняється різноманітністю, високою якістю та увагою до деталей, що робить її популярною серед споживачів різних вікових груп і смакових вподобань.

Проведемо оцінювання ефективності формування цін на основі конкурентних ознак. Для аналізу обираємо найбільш відомі марки цукерок (табл.2.7.):

- Світоч «Львівські Дефіляди»
- Roshen «Київ вечірній»
- АВК «Асорті»

Таблиця 2.7

Вихідні дані

Параметри	Од. виміру	«Світоч»	«Roshen»	«ABK»
1. Вартість цукерок	грн..	94,99	109	74,99
2. Вага	гр.	205	176	200
3. Дизайн	бали	8	10	9
4. Імідж підприємства	бали	9	8	7
5. Якість продукції	бали	8	8	9
6. Частка ринку	%	9	10	7

1. Формуємо вимоги до еталонного підприємства. Еталонне підприємство має найкращі характеристики

2. Визначаємо питому вагу переліку параметрів. Питома вага визначається в залежності від значимості кожного параметра. Сума вагових індексів всіх параметрів складає 100 % (табл.2.8)

Таблиця 2.8

Еталонне підприємство

Параметри	Ваговий індекс, %	Еталонне підприємство
1. Вартість цукерок	30	75
2. Вага	20	205
3. Дизайн	10	10
4. Імідж підприємства	15	10
5. Якість продукції	20	10
6. Частка ринку	5	10

Розрахунок одиничних параметричних індексів здійснюється за формулами: (табл.2.9.)

$$1) \quad g_i = \frac{P_i}{P_{i_еталон}} * 100\% \quad - \text{якщо краще значення параметру – максимальне;}$$

$$2) \quad g_i = \frac{P_i - \hat{a} \hat{a} \hat{e} \hat{i} \hat{i}}{D_i} * 100\% \quad - \text{якщо краще значення параметру – мінімальне.}$$

g_i – одиничний параметричний індекс, розрахований за i -тим параметром;

P_i – значення i -го параметру підприємства;

$P_{i \text{ еталон}}$ – i -тий параметр еталонного підприємства.

Таблиця 2.9

Параметричні індекси

Параметри	Ваговий індекс, %	«Світоч »	«Roshen »	«ABK»
1. Вартість цукерок	30	126,653 3	145,333 3	99,98667
2. Вага	20	100	85,8536 6	97,56098
3. Дизайн	10	80	100	90
4. Імідж підприємства	15	90	80	70
5. Якість продукції	20	80	80	90
6. Частка ринку	5	90	100	70

Розраховуємо зважені параметричні індекси. Зважений параметричний індекс розраховується множенням вагового індексу кожного параметру на значення параметричного індексу кожного параметру по кожній організації. Потім розраховується сума зважених параметричних індексів по кожному підприємству

Таблиця 2.10

Зважені параметричні індекси

Параметри	Ваговий індекс, %	«Світоч»	«Roshen»	«ABK»
1. Вартість цукерок	30	37,996	32,7	22,497
2. Вага	20	20	35,2	40
3. Дизайн	10	8	1	0,9
4. Імідж підприємства	15	13,5	1,2	1,05
5. Якість продукції	20	16	1,6	1,8
6. Частка ринку	5	4,5	0,5	0,35
Разом	1	99,996	72,2	66,597

Значення сумарного зваженого параметричного індексу показує місце кожного підприємства серед конкурентів. «Світоч» займає лідируючі позиції (максимальне значення), на другому місці знаходиться «Roshen», на останньому – «АВК».

5. Проводимо розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності підприємства.

Інтегральний показник конкурентоспроможності відносно еталонної організації розраховується за формулою:

$$K_{int} = \frac{I_i}{I_{еталон}}$$

де I_i – сумарний зважений параметричний індекс i -тої організації

$I_{еталон}$ - сумарний зважений параметричний індекс ідеальної організації

$$K_{int} = 99,996/100 = 0,99$$

Аналогічно розраховуємо інтегральний показник конкурентоспроможності відносно кожного конкурента:

$$K_{1\text{ конкур}} = 99,996/72,2 = 1,38$$

$$K_{2\text{ конкур}} = 99,996/74,14 = 1,5$$

Отже, «Рошен», займає друге місце серед конкурентів, та знаходиться близько від еталонної організації, однак підприємству доцільно покращувати такі параметри своєї діяльності, щоб досягти рівня еталонної організації. Підвищенням уваги до вказаних параметрів матиме змогу, наблизитись до еталонного підприємства і підвищити ефективність своєї діяльності.

БКГ (або BCG) матриця для продуктів корпорації Рошен відображає їхню поточну позицію і стратегічні напрямки розвитку на ринку (табл.2.6.)

Таблиця 2.6

Дані БКГ-матриці

Товари	Частка ринку	Темп зростання ринку	
Шоколадні плитки і батончики	30	Високий	Зірки
Цукерки в коробках	20	Середній	Знаки питання
Торти	15	Низький	Дійні корови
Бісквіти та рулети	10	Середній	Знаки питання
Печиво і вафлі	10	Середній	Знаки питання
Карамель і цукерки	5	Низький	Собаки
Ексклюзив фірмової мережі	5	Низький	Собаки
Новорічні подарунки	1	Низький	Собаки

Шоколадні плитки і батончики представляють собою сегмент з високою часткою ринку (30%) і високими темпами зростання. Ці продукти є лідерами на ринку і потребують значних інвестицій для подальшого зростання і утримання лідерства. Цукерки в коробках, бісквіти та рулети, печиво і вафлі - всі ці категорії характеризуються середньою часткою ринку (від 10% до 20%) і середніми темпами зростання. Вони є перспективними, але вимагають значних інвестицій для підвищення своєї конкурентоспроможності і переходу у категорію "Зірки".

Торти мають високу частку ринку (15%) у повільно зростаючому сегменті. Вони генерують стабільний дохід без необхідності значних інвестицій у розвиток. Карамель і цукерки, ексклюзив фірмової мережі, і новорічні подарунки характеризуються низькою часткою ринку і низькими темпами зростання. Ці продукти не є перспективними з точки зору ринкового росту і можуть вимагати перегляду стратегій або ресурсів для збереження частки ринку.

У загальному, товарний асортимент Рошен відображає баланс між стабільністю і потенціалом для розвитку. Для забезпечення успіху в майбутньому, компанія може зосередитися на інноваційних підходах до продуктів з високим потенціалом росту, а також на стратегіях для зміцнення позицій в менш перспективних сегментах ринку.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ТОВАРНОГО АСОРТИМЕНТУ

КОРПОРАЦІЇ «РОШЕН»

3.1. Використання зарубіжного досвіду формування товарного асортименту в кондитерській галузі

Формування товарного асортименту на підприємствах значно впливає на обрану модель менеджменту, оскільки це визначає стратегії управління, стиль організації та орієнтацію на досягнення цілей. Вибір конкретної моделі менеджменту – японської, американської чи європейської – визначає не лише способи прийняття управлінських рішень, а й впливає на підходи до формування товарного асортименту.

Наприклад, японська модель управління, яка акцентує увагу на колективному прийнятті рішень та підтримці командних ініціатив, сприяє розвитку широкого асортименту товарів з високою якістю. Такий підхід дозволяє підприємствам інноваційно реагувати на зміни в ринкових умовах та потреби споживачів.

У свою чергу, американська модель, що спирається на індивідуальність та швидкість реакції на зміни, може сприяти широкому впровадженню нових продуктів та технологій на ринок. В такому випадку товарний асортимент буде орієнтований на індивідуальні вподобання споживачів та швидкий вихід на нові ринки.

Європейська модель управління, яка характеризується формалізованою структурою та систематичним контролем, сприяє стабільному і довгостроковому плануванню товарного асортименту. Такий підхід забезпечує підприємствам збалансований підхід до розвитку продуктової лінійки, з урахуванням довгострокових стратегій та потреб ринку (табл.3.1).

Таблиця 3.1

Особливості зарубіжних моделей управління

	Японська модель	Європейська модель	Американська модель
1. Прийняття управлінських рішень	Колективно, на підставі одноголосно прийнятого рішення	Індивідуальний характер прийняття рішення	
2. Відповідальність	Колективна	Індивідуальна	
3. Структура управління	Нестандартна, гнучка	Строго формалізована	
4. Організація контролю	Неформальна	Чітко формалізована процедура	Строго по ієрархії
5. Рамки контролю	Колективний контроль	Індивідуальний контроль керівництва	
6. Просування по кар'єрних сходах	Поступова оцінка роботи співробітника й кар'єрний ріст	Швидка оцінка результату праці, прискорене просування по службі	
7. Основна якість керівника	Уміння здійснювати координацію дій і контроль	Професіоналізм	
8. Орієнтація управління	На групу	На окрему особистість	
9. Оцінка управління	По досягненню гармонії в колективі	За індивідуальним результатом	
10. Підготовка кадрів	Універсального типу	Вузькоспеціалізовані фахівці	
11. Просування	По старшинству і стажу роботи	По особистих досягненнях	
12. Зайнятість	Довгострокова	На короткий період	
13. Оплата праці	За показниками роботи групи, за стажем роботи	По індивідуальними показниками та досягненнями	
14. Якість роботи	Поліпшити	Зробити дешевше	Зробити швидко і більше

Ferrero використовує комбінацію японської та європейської моделей управління. Вони відомі своїми високоякісними кондитерськими виробами, такими як шоколадні цукерки Rocher, Nutella та Kinder. Підхід компанії полягає в поєднанні колективних рішень із індивідуальною відповідальністю в кожній з частин виробничого процесу, що сприяє стабільності та інноваціям у продукції.

Mars використовує американську модель управління, що орієнтована на швидку реакцію на ринкові зміни та індивідуальні вподобання споживачів.

Вони виробляють широкий асортимент кондитерських виробів, таких як Mars, Snickers, M&M's, де кожен продукт розробляється з урахуванням особливостей цільової аудиторії та швидкого введення на ринок новинок. Кожна з цих компаній використовує свою унікальну модель управління для формування товарного асортименту, що відображається у їхніх стратегіях розробки продуктів, управління брендами та реакції на ринкові виклики.

Вибір моделі менеджменту визначає не лише способи управлінської діяльності, а й формування товарного асортименту на підприємстві, впливаючи на його конкурентоспроможність, інноваційність та здатність адаптуватися до змін у ринкових умовах (рис 3.1).

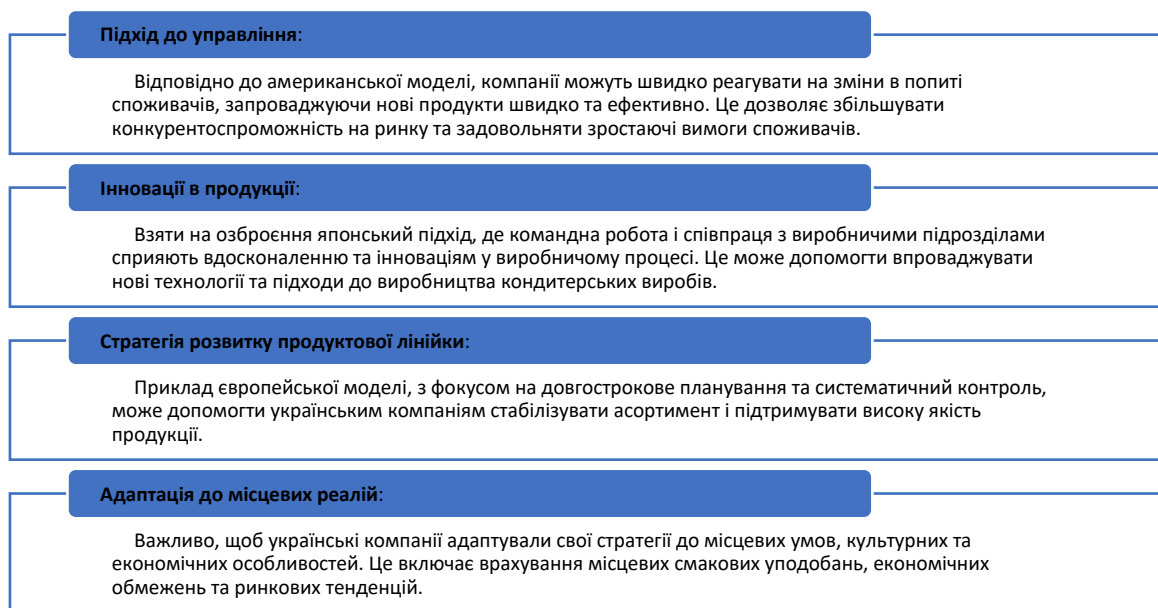


Рис. 3.1. Використання зарубіжного досвіду українськими кондитерськими компаніями

Управління підприємством включає в себе вибір оптимальної моделі управління, яка визначає стратегії розвитку, взаємодію з персоналом, ступінь централізації контролю та організаційну структуру.

Одним із ключових аспектів є вибір моделі управління, яка відповідає специфіці кондитерської галузі. Наприклад, американська модель управління, що віддає перевагу швидкій реакції на зміни в ринкових умовах і високій

гнучкості, може бути корисною для підприємств, які активно впроваджують нові продукти і реагують на попит споживачів. За японською моделлю управління, що акцентує на колективній роботі та поступовому вдосконаленні виробничих процесів, кондитерські компанії можуть здійснювати системний підхід до інновацій та вдосконалення якості продукції. Це особливо важливо в умовах постійної конкуренції та вимог споживачів, що швидко змінюються.

Європейська модель управління, з високим рівнем стандартизації і систематичним контролем якості, сприяє стабільності і надійності виробництва кондитерських виробів. Це дозволяє підприємствам довгостроково планувати свою діяльність і забезпечувати стабільну якість продукції. Крім того, успішне впровадження моделі управління пов'язане з адаптацією до місцевих реалій та умов ринку.

Швейцарія, як країна з багатою традицією виробництва шоколаду, відома своєю високою якістю та розмаїттям продукції. Кондитерські компанії зазвичай пропонують розкішні шоколадні вироби, виготовлені з використанням натуральних інгредієнтів та ручної роботи. Швейцарський досвід демонструє, як ефективно створювати унікальні продукти, які задовольняють вишукані смаки споживачів та забезпечують високий рівень задоволення.

У США спостерігається тенденція до збільшення попиту на функціональні та здорові кондитерські вироби. Компанії активно впроваджують нові технології та інгредієнти для створення унікальних продуктів, які відповідають сучасним тенденціям здорового способу життя. Інновації у використанні альтернативних інгредієнтів, веганських формул та різноманітних текстур і смаків роблять продукцію більш привабливою для споживачів.

Японія славиться своєю культурою приготування та споживання солодощів. Тут популярність на кондитерські вироби викликана високою якістю та оригінальним смаком. Японські компанії відомі своїми інноваціями в галузі кондитерського виробництва, вони активно використовують технології,

які дозволяють створювати продукти з унікальними характеристиками та смаковими властивостями.

Українські кондитерські підприємства повинні враховувати місцеві смакові вподобання, економічні умови та особливості ринкових тенденцій для ефективного управління асортиментом і задоволення потреб споживачів. Таким чином, вибір і реалізація моделі управління має вирішальне значення для формування товарного асортименту у кондитерській галузі, впливаючи на конкурентоспроможність підприємства, якість продукції та здатність адаптуватися до змін на ринку.

В Україні практично всі категорії кондитерських виробів демонструють подібний темп росту. Це пояснюється значними інвестиціями в галузь, стратегіями маркетингу виробників та розширенням асортименту продукції. Лише великі фабрики мають змогу виробляти повний спектр продукції. Однак такі підприємства часто втрачають окремі частини споживчого ринку через проблеми зі збутом сировини, якісною упаковкою та монополізацією ринку. Паралельно з цим зростає кількість спеціалізованих кафе-кондитерських, що пропонують широкий вибір десертів у стилі французької, італійської та американської кухонь [32]. Особлива увага приділяється спеціалізованим продуктам харчування, що відповідають високим вимогам споживачів.

В сучасних умовах глобалізації та зростаючої конкуренції кондитерські підприємства змушені активно адаптуватися до нових викликів, зокрема у формуванні товарного асортименту. Зарубіжний досвід виявляється важливим ресурсом для українських виробників у досягненні ефективності та конкурентоспроможності на ринку.

Один із ключових аспектів зарубіжного досвіду — це стратегії диверсифікації асортименту, що сприяють залученню широкого спектру споживачів. Зокрема, в США та країнах Західної Європи практикується активне використання маркетингових досліджень та аналізу споживчих уподобань для

формування продуктових ліній, які відповідають місцевим та глобальним трендам. Такий підхід дозволяє не лише задовольняти потреби клієнтів, а й стимулювати попит на нові продукти.

Інший важливий аспект — це управління якістю та стандартами безпеки продукції. Країни Європи та Північної Америки встановили високі стандарти щодо складу і якості інгредієнтів, що використовуються у кондитерському виробництві, а також контроль за виробничими процесами. Наприклад, компанія Ferrero активно впроваджує інноваційні технології для забезпечення безпеки та якості своїх продуктів, що дозволяє їй займати провідні позиції на ринку високоякісних кондитерських виробів.

Не менш важливою є стратегія інновацій, яка полягає у постійному впровадженні нових технологій у виробництві кондитерських виробів. Зарубіжні виробники активно використовують інноваційні розробки для створення унікальних продуктів, що відповідають сучасним тенденціям здорового харчування, веганського або безглютенового харчування, а також інших спеціалізованих ринків. Наприклад, Mars Incorporated активно використовує інноваційні розробки для створення унікальних смакових комбінацій та форматів у своїх продуктах, що привертає увагу споживачів і сприяє збільшенню продажів.

Узагальнюючи, зарубіжний досвід показує, що ефективне формування товарного асортименту в кондитерській галузі потребує комплексного підходу, що включає аналіз ринкових умов, впровадження новітніх технологій та строгий контроль за якістю продукції. Ці стратегії дозволяють не лише забезпечити стабільність виробництва, а й зайняти сильні позиції на міжнародному ринку кондитерських виробів.

3.2. Розробка рекомендацій щодо покращення товарного асортименту корпорації «Рошен»

Покращення товарного асортименту є критичним аспектом для забезпечення стійкого зростання і конкурентоспроможності корпорації «Рошен» на сучасному ринку кондитерських виробів. Враховуючи динамічні зміни в уподобаннях споживачів і ринкові тенденції, корпорація має звернути увагу на кілька загальних стратегій, які можна застосувати до всіх категорій продукції.

Цифровий маркетинг відіграє ключову роль у сучасному бізнес-середовищі. Використання соціальних медіа, інфлюенсерів та онлайн-платформ дозволяє ефективно взаємодіяти з аудиторією, залучати нових споживачів та утримувати існуючих. Цифрові канали відкривають можливості для створення яскравого та інтерактивного контенту, що підвищує впізнаваність бренду та лояльність до нього (рис.3.2.)

Зворотній зв'язок з споживачами є важливим інструментом для постійного вдосконалення продукції та сервісу. Регулярні опитування, аналіз відгуків та програми лояльності допомагають глибше зрозуміти потреби та вподобання клієнтів, що дозволяє оперативно реагувати на зміни в ринку та покращувати якість продукції.

Екологічність стає все більш важливим аспектом для сучасних споживачів, які звертають увагу на екологічний слід продуктів. Перехід на екологічно чисті упаковки, використання енергозберігаючих технологій та проведення освітніх кампаній про екологічну відповідальність демонструють прихильність компанії до сталого розвитку та залучають екосвідомих клієнтів.



Рис.3.2. Напрямки покращення товарного асортименту у стратегічному розрізі

Інновації в продуктах дозволяють зберігати конкурентоспроможність та залучати нових споживачів. Розробка нових смакових варіантів, впровадження новітніх технологій у виробництво та співпраця з науковими установами сприяють створенню унікальних продуктів, які відповідають сучасним тенденціям і вподобанням споживачів.

Преміум-сегмент відкриває нові можливості для збільшення прибутковості та залучення нової аудиторії. Розробка преміальних продуктів з високоякісними інгредієнтами та ексклюзивним дизайном, а також випуск обмежених серій, створює відчуття унікальності та ексклюзивності, що особливо привабливо для споживачів, які шукають висококласні товари.

Ці рекомендації є важливими, оскільки вони орієнтовані на сучасні тенденції ринку та потреби споживачів, забезпечуючи стійкий розвиток та конкурентоспроможність корпорації «Рошен» у довгостроковій перспективі.

Застосування цих стратегій може допомогти корпорації «Рошен» не тільки утримати свою ринкову позицію, але й значно розширити свою присутність на ринку, задовольняючи потреби сучасних споживачів і впроваджуючи передові підходи до виробництва і маркетингу.

Для оцінки привабливості бренду "Рошен" використовується модель С. Анхольта, яка формується шляхом опитування та є критеріальною базою для порівняння та оцінки брендів з метою максимального задоволення потреб та інтересів цільових аудиторій. В межах цієї моделі визначаються показники, за якими проводиться оцінка бренду "Рошен". Показник бренда визначається як середнє арифметичне його складових, оскільки вони мають рівноцінне значення.

На схемі (рис. 3.3) поданий інтегральний індекс бренду «Рошен», отриманий як середнє арифметичне від його показників.

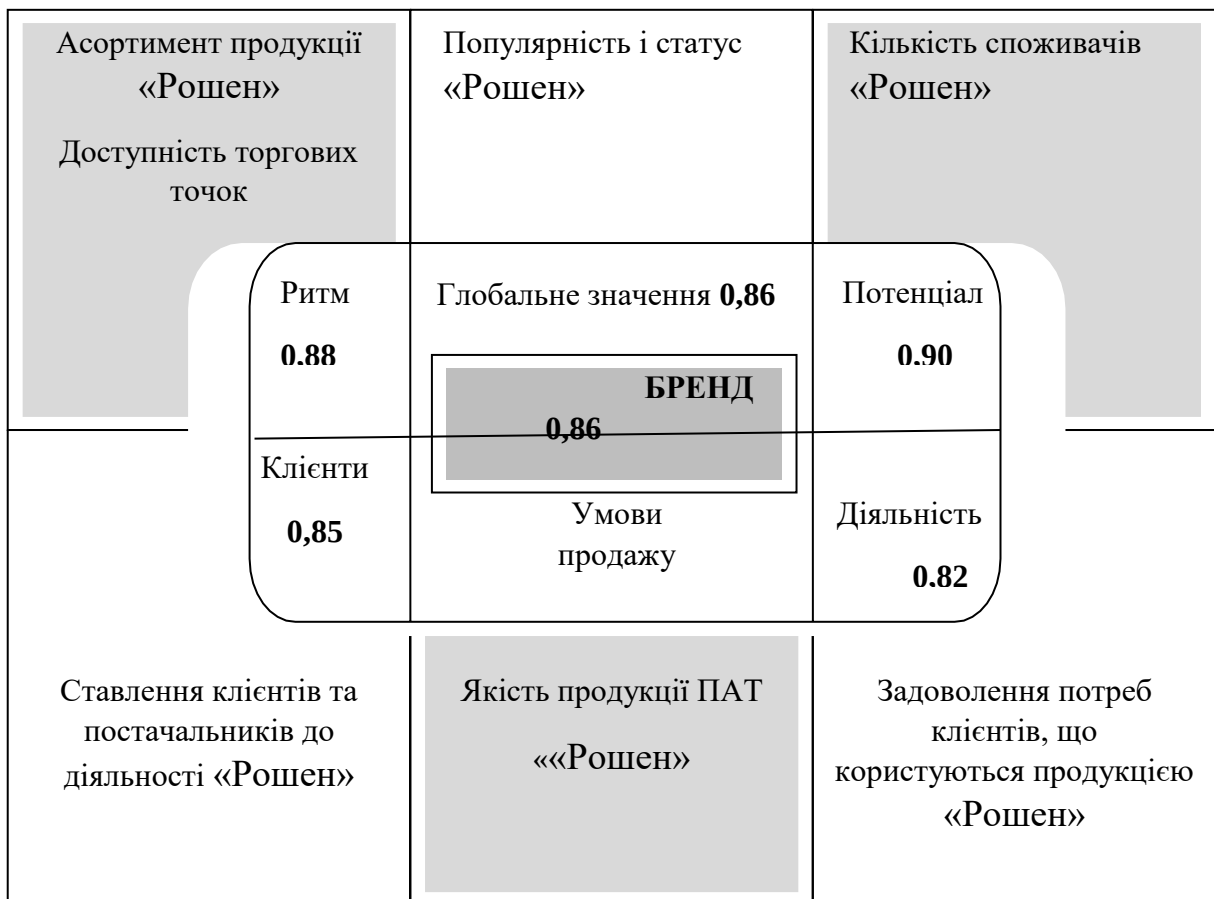


Рис. 3.3. Оцінка бренду Рошен

Покращення товарного асортименту бренду "Рошен" можна досягти через низку стратегічних напрямків, що базуються на результатах інтегрального індексу. Цей показник відображає не лише високу якість продукції, але й ефективність загальної діяльності компанії. Інтегральний індекс бренду

«Рошен» у розмірі 0.86 свідчить про високу оцінку бренду за багатьма показниками, що комплексно відображають якість товарного асортименту та загальну ефективність діяльності компанії. Якість продукції ПАТ «Рошен» є основним чинником, який формує позитивний імідж бренду та сприяє його конкурентоспроможності на ринку.

Асортимент продукції «Рошен» є різноманітним і здатним задовольнити різні смаки споживачів, що створює високу привабливість бренду. Важливим аспектом є доступність торгових точок, де можна придбати продукцію «Рошен». Це забезпечує зручність для споживачів та сприяє збільшенню кількості покупців. Широка мережа торгових точок означає, що споживачі можуть легко знайти та придбати продукцію, що підвищує їхню задоволеність та лояльність до бренду.

Одним із головних напрямків є розширення асортименту продукції. Розуміння потреб та вподобань споживачів дозволяє компанії створювати нові продукти, які відповідатимуть сучасним трендам. Наприклад, зростаючий попит на здорове харчування спонукає "Рошен" розробляти лінійки органічної продукції чи товарів для спеціальних дієт. Такі інновації забезпечують бренду конкурентну перевагу та розширюють коло потенційних клієнтів.

Кількість споживачів «Рошен» є ще одним важливим показником, що відображає велику базу клієнтів, які цінують продукцію за її якість та різноманітність. Це свідчить про те, що бренд успішно відповідає на потреби ринку та залучає нових покупців. Високий рівень обслуговування є важливим фактором для підтримання задоволеності споживачів. Забезпечення швидкої доставки, зручних умов повернення та обміну продукції сприяє підвищенню лояльності клієнтів. Важливо також активно збирати та аналізувати зворотний зв'язок від споживачів для постійного вдосконалення сервісу.

Важливим фактором також є ритм роботи компанії, який включає стабільність у постачанні продукції та постійну присутність на ринку. Консистентність у якості та доступності продукції зміцнює довіру споживачів

до бренду. Сучасні споживачі все більше звертають увагу на екологічну відповідальність брендів. Впровадження екологічних ініціатив у виробництво та пакування продукції, використання екологічно чистих матеріалів та зменшення відходів сприяють формуванню позитивного іміджу "Рошен" як компанії, що дбає про навколишнє середовище.

Постійне вдосконалення існуючих продуктів є ключовим для підтримання високого рівня якості. Інновації у виробництві та пакуванні дозволяють покращити смакові характеристики, збільшити термін зберігання та зручність використання продукції. Такий підхід забезпечує задоволення потреб навіть найвибагливіших споживачів, підвищуючи їхню лояльність до бренду.

Глобальне значення бренду відображає його загальну цінність на ринку, включаючи якість продукції, широкий асортимент та ефективну маркетингову стратегію. Умови продажу також відіграють важливу роль, оскільки доступні ціни, знижки та акції сприяють підвищенню привабливості продукції для споживачів. Ефективні маркетингові кампанії, що підкреслюють якість та унікальність продукції, сприяють залученню нових споживачів та зміцненню лояльності існуючих. Промоційні акції, дегустації, участь у виставках та фестивалях, а також активна робота у соціальних мережах допомагають підвищити впізнаваність бренду та його привабливість.

Розуміння специфіки локальних ринків дозволяє "Рошен" створювати продукти, які будуть особливо привабливими для певних регіонів. Вивчення традиційних смаків та уподобань місцевого населення допомагає розробляти продукцію, яка знайде відгук серед конкретних груп споживачів. Це підсилює конкурентоспроможність бренду на локальному рівні. Розширення каналів збуту, включаючи розвиток онлайн-продажів, забезпечує більшу доступність продукції для споживачів. Співпраця з великими роздрібними мережами, розвиток власних фірмових магазинів та активна присутність на онлайн-майданчиках дозволяють "Рошен" охопити ширше коло споживачів, підвищуючи їхню задоволеність та лояльність.

Потенціал бренду вказує на його можливості для майбутнього зростання та розвитку, що базується на інноваціях у асортименті продукції та розширенні ринкових позицій. Активність компанії в маркетингових та промоційних заходах сприяє підвищенню впізнаваності бренду та залученню нових клієнтів.

Таким чином, інтегральний індекс бренду «Рошен» у розмірі 0.86 є показником комплексного підходу компанії до забезпечення високої якості продукції, розширення асортименту та ефективної маркетингової стратегії, що разом формують сильний і привабливий бренд на ринку. Реалізація цих стратегічних напрямків допоможе бренду "Рошен" не лише утримати високі позиції на ринку, але й забезпечити подальше зростання, задовольняючи потреби все більшої кількості споживачів.

На основі аналізу БКГ матриці для продуктів корпорації Рошен можна розробити наступні пропозиції щодо розширення товарного асортименту: Оскільки сегмент шоколаду є лідером з високими темпами зростання, пропозиції можуть включати введення нових смакових варіантів з міжнародними інгредієнтами, а також розширення лінійки продуктів з врахуванням дієтичних або органічних вимог.

Для зростання частки ринку цукерок в коробках і підвищення конкурентоспроможності можуть бути запропоновані такі ініціативи: інноваційні пакування і дизайн, розширення асортименту з урахуванням різноманітних вподобань споживачів, маркетингові кампанії, спрямовані на підвищення свідомості і привабливості як подарунків.

Як стабільний продукт із високим доходом, для тортів можливі напрямки розвитку включають: інноваційні рецепти і дизайн, а також розширення асортименту з урахуванням різних сезонних тематик і святкових можливостей.

Бісквіти та рулети, печиво і вафлі зростання може бути забезпечене веденням здорових інгредієнтів або зменшення калорійності, а також розширення асортименту з урахуванням нових смакових комбінацій і інноваційних форматів упаковки.

Карамель і цукерки, Ексклюзив фірмової мережі, Новорічні подарунки для менш перспективних сегментів, можливі напрямки розвитку включають: реорганізація асортименту для підвищення привабливості для споживачів та маркетингові ініціативи для збільшення усвідомленості і збільшення частки ринку в сезонні періоди.

Введення додаткових позицій товарного асортименту також може бути використаним за розробкою Силки І. М. [32]. Для вдосконалення рецептури продукції «Рошен», зокрема мармеладу, використовують пюре з калини та апельсину як основні інгредієнти. Апельсинове пюре відоме своїм високим вмістом амінокислот, понад 170 фітонутрієнтів і 60 флавоноїдів, а також комплексом вітамінів групи В та аскорбіновою кислотою [32]. В апельсині містяться також різноманітні макро- і мікроелементи та велика кількість клітковини, що робить його цінним для здоров'я. Калина, у свою чергу, багата на вітаміни А, D, Е і С (більше, ніж у цитрусових), а також містить мінерали: фосфор, магній, калій, залізо, кальцій, мідь, марганець і йод. Амінокислоти калини сприяють зміцненню серцевого м'яза і позитивно впливають на розумову діяльність, а пективні речовини забезпечують необхідність утворення желе, що важливо для технології виготовлення мармеладу [32].

Ці пропозиції спрямовані на підвищення конкурентоспроможності продуктів Рошен на ринку, забезпечення рівноваги між стабільністю і інноваціями, а також використання потенціалу розвитку кожного сегменту для забезпечення стабільного та довгострокового успіху компанії.

ВИСНОВКИ

Товарний асортимент є важливим стратегічним компонентом будь-якого підприємства, особливо в умовах сучасного ринкового середовища. Це поняття охоплює всі товари і послуги, які підприємство готове запропонувати споживачам для придбання. Створення ефективного асортименту передбачає не лише розширення переліку продуктів, але й уважне врахування їхніх характеристик, різноманітності варіантів, групування за категоріями та відповідну цінову політику. Основне значення товарного асортименту полягає у здатності підприємства задовольняти потреби споживачів, забезпечуючи їм широкий вибір і можливість вибору оптимального варіанту продукту. Крім цього, правильно сформований асортимент допомагає підприємству виокремитися серед конкурентів, зберігати лояльність клієнтів і займати стійкі позиції на ринку.

Формування товарного асортименту є одним з ключових завдань підприємства, яке прагне досягти успіху на конкурентному ринку. Асортиментна політика забезпечує збалансоване управління товарною пропозицією, що дозволяє задовольнити потреби споживачів, підвищити рівень продажів і збільшити прибутковість. Ефективне управління асортиментом вимагає дотримання певних принципів, які визначають основні підходи та методи, необхідні для досягнення стратегічних цілей підприємства.

Корпорація «Рошен» є однією з провідних компаній на ринку кондитерських виробів в Україні та за її межами. Вона відома широким асортиментом продукції, високими стандартами якості та постійними інноваціями. Аналіз діяльності корпорації та її товарного асортименту дозволяє зробити кілька важливих висновків.

Корпорація «Рошен» пропонує різноманітний асортимент кондитерських виробів, який включає шоколадні плитки і батончики, цукерки в коробках, торти, бісквіти та рулети, печиво і вафлі, карамель і цукерки, ексклюзивні

вироби фірмової мережі та новорічні подарунки. Така широка пропозиція дозволяє задовольняти різні споживчі смаки та вподобання, що є однією з ключових конкурентних переваг компанії.

Товарний асортимент відіграє важливу роль у стратегічному управлінні підприємством, впливаючи на його фінансові показники, конкурентоспроможність, маркетингові можливості та споживчу лояльність. Комплексний підхід до формування асортименту дозволяє підприємствам оптимізувати ресурси, залучати нових споживачів та підтримувати стабільність у динамічному ринковому середовищі. Зарубіжний досвід показує, що ефективне формування товарного асортименту на кондитерських підприємствах потребує комплексного підходу, що включає аналіз ринкових умов, впровадження новітніх технологій та строгий контроль за якістю продукції. Ці стратегії дозволяють не лише забезпечити стабільність виробництва, а й зайняти сильні позиції на міжнародному ринку кондитерських виробів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз ринку кондитерських виробів в Україні. 2023 рік. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-konditerskih-izdelij-v-ukraine-2023-god-1>
2. Аналітика ринку кондитерських виробів. URL: <https://u-food.org/uk/post/section/analitika-rinku-konditerskih-virobiv?page=2&per-page=10>
3. Апопій В. В., Бабенко С. Г., Гончарук Я. А., Антонюк Я. М., Балабан П. Ю. Комерційна діяльність на ринку товарів та послуг : підручник. Київ : НМЦ «Укоопосвіта», 2002. 458 с
4. Апопій В.В, Міщук І.П., Ребицький В.М. та ін. Організація торгівлі : підручник. 2-ге вид. Київ : Центр навчальної літератури, 2005. 616 с.
5. Балабанова Л.В. Маркетинг підприємства : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. М-во освіти і науки України, Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Баранівського, Шк. маркетингового менеджменту. Донецьк: ДонНУЕТ, 2010. 599 с.
6. Бочко О. Ю. Дослідження ринку кондитерських виробів: вплив пандемії та війни. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2022. №18(2). С. 264-273
7. Вінниченко О. В. Маркетингові аспекти забезпечення конкурентоспроможності підприємств кондитерської галузі. *Економічний простір*. 2023. № 188. С. 67-72
8. Галузь кондитерських виробів в Україні. URL: <https://delo.ua/agro/problemi-z-importom-vnutrisnim-popitom-ta-dekomunizacijeyu-shho-vidbuvajetsya-na-ukrayinskomu-rinku-konditerskix-virobiv-427683/>
9. Гандурський А. В. Переваги впровадження іт-систем управління складом на прикладі WMS Logistic Vision Suite в логістичному комплексі Roshen. *ScienceRise*. 2015. № 1(1). С. 37-39.
10. Гаркавенко С. С. Маркетинг: підручник. Київ: Лібра, 2002. 712 с

11. Горбась І. М. Обґрунтування вибору каналів збуту при виведенні нового товару на ринок у категорії кондитерських виробів. Молодий вчений. 2022. № 1(1). С. 21-27.
12. Делас В. А. Інвестиційна політика кондитерської корпорації "Рошен" в умовах сучасного розвитку економіки України. *Актуальні проблеми міжнародних відносин*. 2014. №118(1). С. 183-191.
13. Дрокіна Н. І. Аналіз цільової аудиторії ринку кондитерських виробів. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2022. № 3-4. С. 17-23
14. Єрмак С. О. Стратегічні аспекти вдосконалення бізнес-процесів підприємств кондитерської галузі України в умовах конкуренції. *Економіка. Фінанси. Право*. - 2022. - № 6(1). - С. 23-27.
15. Єрмошенко М.М., Ерохін С.А., Базилюк А.В. Маркетинг: підручник. К.: Нац. акад. управління, 2011. 631 с.
16. Загальні тенденції розвитку ринку кондитерських виробів (печиво, крекер, бісквіт, слойка) з взбитими масами. URL: <https://inventure.com.ua/uk/analytics/investments/analiz-rinku-konditerskih-virobiv-zi-vzbitimi-aerovanimi-masami-v-ukrayini>
17. Кардац В.Я., Павленко І.А., Шафалюк О.К. Товарна інноваційна політика: Підручник. К. : КНЕУ, 2002. 266 с.
18. Кириченко С. О. Принципи формування асортиментної політики. *Агросвіт*. 2021. № 1-2. С. 90-94.
19. Котлер Ф. Маркетинг від А до Я. 80 концепцій, які має знати кожен менеджер / Філіп Котлер. – Вид-во: Альпіна Паблішер Україна, 2021. – 252 с.
20. Котлер Ф. Основи маркетингу. Вид-во: Діалектика, 2020. 880 с.
21. Корпорація Рошен. URL: <https://www.roshen.com/ua>
22. Костромін А. О. Основні аспекти управління товарним асортиментом бізнес-організації. Молодий вчений. - 2021. - № 1(2). - С. 163-166.

23. Кривешко О. В. Проблеми формування товарного асортименту вітчизняного продуктового ритейлу в умовах війни / О. В. Кривешко, Д. Ю. Бобров, Р. А. Новічевський. // Ефективна економіка. - 2023. - № 3.
24. Кривешко О. В. Управління асортиментно-ціновою політикою роздрібною торгівлі в кризових умовах / О. В. Кривешко, Г. С. Кундицька. // Ефективна економіка. - 2021. - № 3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2021_3_15
25. Кушнір Н. Б. Економічне обґрунтування асортиментного портфеля в дослідженні товарообороту торговельного підприємства / Н. Б. Кушнір, В. М. Костриченко, І. О. Шандалюк // Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економічні науки. - 2021. - №4. - С. 122-142.
26. Лебединець В. Т. Розширення асортименту безглютенових бісквітних напівфабрикатів. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Технічні науки.* - 2021. - №25. - С. 52-59
27. Моголова А. Ю., Шибун М. О. Управління асортиментом торгового підприємства. Ефективна економіка. 2020. № 6. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7939>
28. Молнар О. С. Асортиментні концепції в системі збуту підприємств. *Формування ринкових відносин в Україні.* - 2023. - № 1. - С. 93-97
29. Продукція Roshen. URL: <https://www.express-service.com.ua/ua/tm/roshen/>
30. Прокопенко О.В., Школа В.Ю., Дегтяренко О.О., Махнуша С.М. Інфраструктура товарного ринку: навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 296 с.
31. Ринок кондитерських виробів: продукція повинна бути не тільки смачною, а й достойною. URL: <https://agroportal.ua/agrocheck/made-in-ukraine/rinok-konditerskih-virobiv-produkciya-povinna-buti-ne-tilki-smachnoyu-a-y-dostoynoyu-instagram>
32. Ринок кондитерських виробів: світові тренди 2024 року. URL: <https://harch.tech/2024/02/28/rynok-kondyterskyh-verobiv-svitovi-trendy-2024/>

33. Родніна Т. Комунікаційна кампанія «ROSHEN» // Маркетинг і реклама. – 2003. №9. С. 18-21.
34. Самілик М. М. Розширення асортименту натурального желейного мармеладу із вторинної сировини. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Технічні науки*. 2021. №25. С. 98-10
35. Силка І. М. Розширення асортименту кондитерських виробів у закладах ресторанного господарства / І. М. Силка, М. А. Гулевата, В. Я. Целюх, П. М. Гаврильченко // Міжнародний науковий журнал "Інтернаука" . - 2021. - № 2. - С. 96-99
36. Славінська А. Л. Інноваційні технології модульного проєктування конструктивно-уніфікованих рядів стабільного асортименту / А. Л. Славінська, В. В. Мица // Індустрія моди. - 2021. - № 2. - С. 34-42. –
37. Сокур М. І. Економічна ефективність виготовлення нової продукції компанії "Roshen" / М. І. Сокур, Г. О. Субботіна, А. В. Соколенко, Б. Ю. Чебанов // Вісник Кременчуцького національного університету імені Михайла Остроградського. - 2015. - №3(2). - С. 53-56
38. Сокур М. І. Маркетинг і реклама в кондитерській галузі/ М. І. Сокур, Г. О. Суботіна, А. В. Соколенко // Науковий вісник Херсонського державного університету. Херсон, 2014. Випуск 5/2014. С. 4649.
39. Таран-Лала О. М. Оцінка ефективності стратегічного управління товарним асортиментом підприємства / О. М. Таран-Лала, С. С. Кондратович. // Ефективна економіка. - 2022. - № 12. –
40. Титаренко Л. Д. Теоретичні основи товарознавства : навчальний посібник. Дніпропетровськ : Видавництво ДУЕП, 2003. 224 с.
41. Турчак І. О. Принципи управління якістю й асортиментом у менеджменті поставок промислового підприємства / І. О. Турчак // Економіка. Фінанси. Право. - 2021. - № 8. - С. 32-36.
42. Управління торговим асортиментом та формування асортиментної матриці. URL: <https://abmcloud.com/uk/upravlinnya-asortimentom-tovariv/>

43. Шевченко В. М. Аналіз асортиментної політики торгового підприємства та напрями її вдосконалення. Європейський вектор економічного розвитку. - 2023. - № 1. - С. 119–132.
44. Шевченко О. Н. Економічна роль розмноження бренду як інструменту маркетингової креативної концепції просування асортименту якісної продукції на ринку для підвищення ефективності підприємницької діяльності: цілі і функції. Формування ринкових відносин в Україні. - 2022. - № 1. - С. 88-93
45. Шелудько В. М. Розширення асортименту сучасних борошняних кондитерських виробів підвищеної харчової цінності. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Технічні науки.* - 2021. - №26. - С. 71-77.
46. Юзевич В. М. Оптимізація управлінського рішення щодо асортиментної політики підприємства із використанням математичного моделювання в умовах ризику. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки.* - 2023. - № 2. - С. 126-132
47. Anna Timonina-Farkas, Argyro Katsifou, Ralf W. Seifert. Product assortment and space allocation strategies to attract loyal and non-loyal customers. *European Journal of Operational Research* Volume 285, Issue 3, 16 September 2020, Pages 1058-1076
48. Anna M. Turri, Amy Watson. Product Assortment, Choice Overload, and Filtering Technology across Retail Contexts. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research* Volume 33, 2023.
49. Itamar Simonson. The effect of product assortment on buyer preferences. *Journal of Retailing* Volume 75, Issue 3, Pages 347-370
50. Krisztina Rita Dörnyei, Athanasios Krystallis, Athanasios Krystallis, Polymeros Chrysochou. The impact of product assortment size and attribute quantity on information searches. *Journal of Consumer Marketing.* 2017. 34(3):191-201

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Принципи формування товарного асортименту

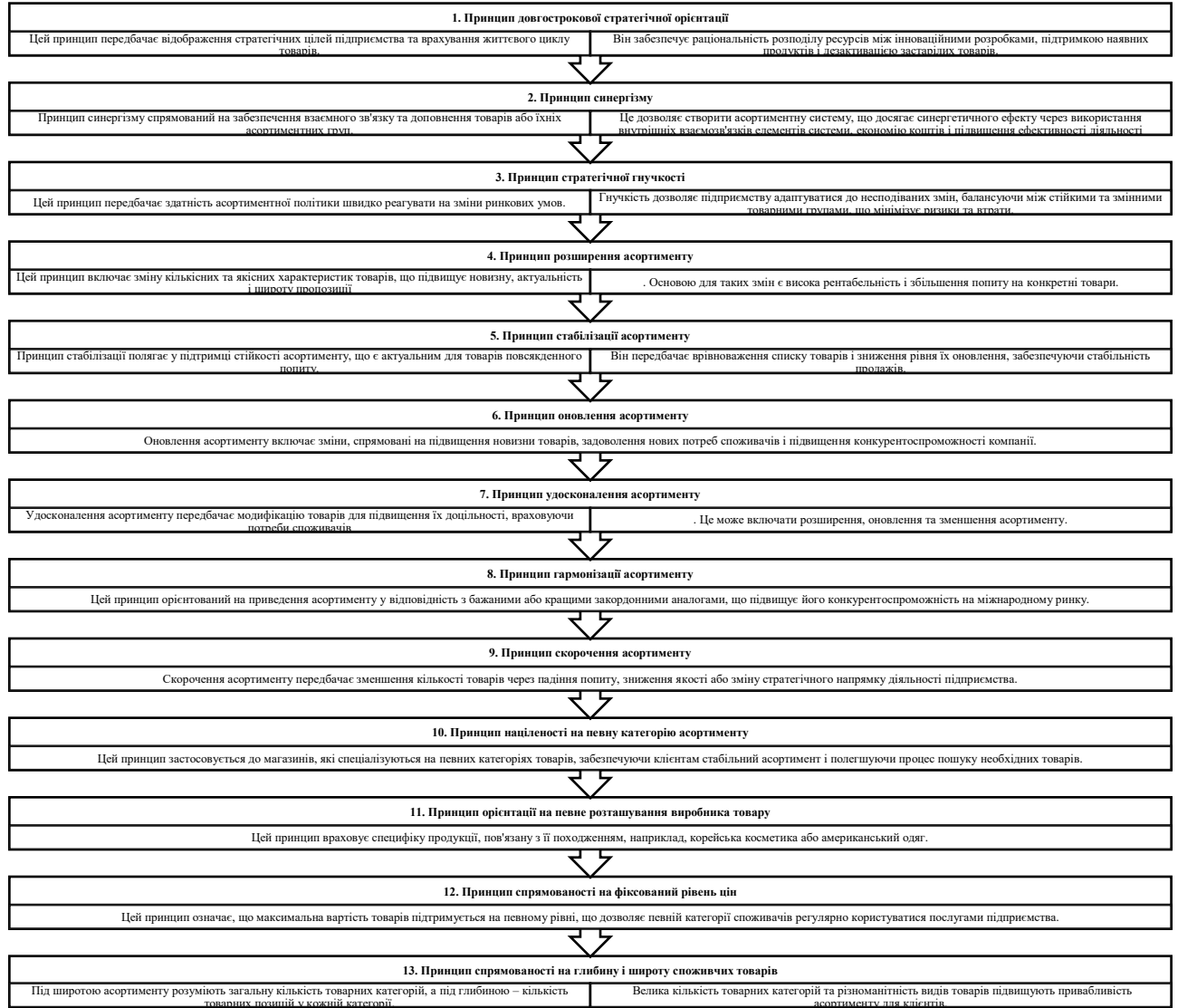


Рис. А.1. Принципи формування товарного асортименту

ДОДАТОК Б

Звіт про фінансові результати компанії

Назва рядка	Код рядка	2023	2022	2021	2020
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	420 115.00	347 394.00	342 530.00	311 305.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	359 145.00	295 980.00	303 114.00	276 346.00
Валовий: прибуток	2090	60 970.00	51 414.00	39 416.00	34 959.00
Інші операційні доходи	2120	7 155.00	1 003.00	931.00	563.00
Адміністративні витрати	2130	34 968.00	28 232.00	27 750.00	24 507.00
Витрати на збут	2150		0.00		1 021.00
Інші операційні витрати	2180	21 698.00	23 749.00	5 775.00	4 658.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	11 459.00	436.00	6 822.00	5 336.00
Інші фінансові доходи	2220		13.00	26.00	36.00
Інші доходи	2240	30.00	7.00		0.00
Інші витрати	2270		0.00	80.00	7.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	11 489.00	456.00	6 768.00	5 365.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-2 068.00	-82.00	-1 218.00	-966.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	9 421.00	374.00	5 550.00	4 399.00