

ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ І  
ПІДПРИЄМНИЦТВА  
КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА ТОРГІВЛІ ТА БІРЖОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему: «СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ  
АСОРТИМЕНТУ ТОВАРІВ І ОРГАНІЗАЦІЇ ПРОДАЖ У  
СФЕРІ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ»

на здобуття освітнього ступеня бакалавра  
зі спеціальності **076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність**  
освітньо-професійної програми **Підприємництво, торгівля та біржова  
діяльність**

*Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання  
ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання  
на відповідне джерело*

---

(підпис)

**Марина АЛЕКСЄЄВА**

Виконав: здобувачка вищої освіти гр.  
Марина АЛЕКСЄЄВА

Керівник: к.е.н., доцент  
Валентина ПИЛЬНОВА

Рецензент: к.е.н., доцент  
Людмила ПАРІЙ

**Київ 2024**

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**Навчально-науковий інститут менеджменту і підприємництва**

Кафедра Підприємництва, торгівлі та біржової діяльності

Ступінь вищої освіти бакалавр

Спеціальність 076 Підприємство, торгівля та біржова діяльність

Освітньо-професійна програма Підприємство, торгівля та біржова діяльність

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри підприємництва,  
торгівлі та біржової діяльності

\_\_\_\_\_ Оксана ЗГУРСЬКА

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2024 р.

**ЗАВДАННЯ  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

**АЛЕКСЄЄВОЇ Марини В'ячеславівни**

1. Тема кваліфікаційної роботи: Сучасні підходи до формування асортименту товарів і організації продаж у сфері роздрібно торгівлі

керівник кваліфікаційної роботи Валентина Пильнова, д.ф.,

затверджені наказом Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій від «27» лютого 2024 р. № 36.

2. Строк подання кваліфікаційної роботи «05» червня 2024 р.

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: законодавчі та нормативні акти України; офіційні дані Державної служби статистики України; нормативні документи, що регулюють діяльність підприємств; наукова та навчальна література; періодичні видання; офіційна звітність ПрАТ «Рошен»».

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1. Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОЦІНЮВАННЯ СТАНУ ТА УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТНИХ ГРУП ПІДПРИЄМСТВА

2. Розділ 2. УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТНОЮ ПОЛІТИКОЮ ПРАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН»

3. Розділ 3. РОЗРОБЛЕННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТНОЮ ПОЛІТИКИ ПРАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН»

5. Перелік ілюстративного матеріалу: презентація

6. Дата видачі завдання «24» лютого 2024 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Складання плану кваліфікаційної роботи. Вивчення літератури, підбір наукових та навчальних матеріалів.	28.02.2024	Виконано
2	Підготовка вступу і першого розділу	13.03.2024	Виконано
3	Підготовка другого розділу	13.04.2024	Виконано
4	Підготовка третього розділу	03.05.2024	Виконано
5	Підготовка висновків та пропозицій	05.05.2024	Виконано
6	Систематизація використаних під час дослідження джерел	23.05.2024	Виконано
7	Подання роботи для перевірки на академічний плагіат	24.05.2024	Виконано
8	Оформлення та представлення роботи на кафедрі	30.05.2024	Виконано
9	Написання відзиву науковим керівником	31.05.2024	Виконано
10	Зовнішнє рецензування	03.06.2024	Виконано
11	Підготовка доповіді, презентації та ілюстративного матеріалу	04.06.2024	Виконано
12	Попередній захист	05.06.2024	Виконано
13	Захист кваліфікаційної роботи бакалавра	20.06.2024	Виконано

Здобувач вищої освіти

\_\_\_\_\_

(підпис)

Марина АЛЕКСЄВА

Керівник

кваліфікаційної роботи

\_\_\_\_\_

(підпис)

Валентина ПИЛЬНОВА

## РЕФЕРАТ

Метою роботи розглянути асортиментну політику ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен». Слід розглядати як комплекс принципів та заходів, які орієнтовані на досягнення максимально можливих вигод від формування асортименту виробничого обсягу продукції підприємства.

Об'єктом розгляду є підприємство ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

Предмет роботи – розроблення пропозицій щодо покращення управління асортиментною політики ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «РОШЕН»".

У першому розділі представлені теоретичні аспекти оцінювання стану та управління асортиментних груп підприємства.

У другому розділі - управління асортиментною політикою ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «РОШЕН»

В розділі третьому – розроблено пропозицій щодо покращення управління асортиментною політики ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «рошен».

За результатами роботи зроблено висновки, що перспективи розвитку кондитерської фабрики ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» досить великі. Сьогодні підприємство прагне завоювання ринку та вихід на передові позиції.

Кваліфікаційна робота викладена на 66 сторінках, вона містить 3 розділи, 32 ілюстрації, 21 таблицю, 50 джерел в переліку посилань.

Ключові слова: Рошен, асортимент продукції, товарний асортимент, товарообіг, економічний ефект.

## **ABSTRACT**

The purpose of the work is to consider the assortment policy of PJSC "Kyiv Roshen Confectionery Factory". It should be considered as a set of principles and measures, which are aimed at achieving the maximum possible benefits from the formation of the assortment of the production volume of the company's products.

The object of consideration is the enterprise PrJSC "Kyiv Confectionery Factory "Roshen".

The subject of the work is the development of proposals to improve the assortment policy management of PJSC "Kyiv Confectionery Factory "ROSHEN".

The first chapter presents the theoretical aspects of state assessment and management of assortment groups of the enterprise.

In the second section - management of assortment policy of PrJSC "Kyiv confectionery factory "ROSHEN"

In the third section, proposals were developed to improve the assortment policy management of PJSC "Kyiv Confectionery Factory "roshen".

Based on the results of the work, it was concluded that the prospects for the development of the confectionery factory PJSC "Kyiv confectionery factory "Roshen" are quite large. Today, the company strives to conquer the market and gain leading positions.

The qualification work is laid out on 66 pages, it contains 3 chapters, 32 illustrations, 21 tables, 50 sources in the list of references.

Key words: Roshen, product range, product range, turnover, economic effect.

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва**

**ПОДАННЯ  
ГОЛОВІ ЕКЗАМЕНАЦІЙНОЇ КОМІСІЇ  
ЩОДО ЗАХИСТУ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ  
на здобуття освітнього ступеня бакалавра**

Направляється здобувач(ка) Алексєєва М.В. до захисту кваліфікаційної роботи  
*(прізвище та ініціали)*

за спеціальністю 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність  
*(код, найменування спеціальності)*

освітньо-професійної програми Підприємництво, торгівля та біржова діяльність  
*(назва)*

на тему: «Сучасні підходи до формування асортименту товарів і організації продаж у сфері роздрібно́ї торгівлі»

Кваліфікаційна робота і рецензія додаються.

Директор ННІ \_\_\_\_\_

*(підпис)*

Сергій ФЕДЮНІН

*(Ім'я, ПРИЗВИЩЕ)*

**Висновок керівника кваліфікаційної роботи**

Здобувач(ка) Алексєєва М.В. виконав дослідження на достатньому рівні. Розкрив тематику дослідження, досягнув поставленої мети та надав ґрунтовні пропозиції щодо Розробка інструментарію оцінки та мінімізації рівня ризику по окремих управлінських рішеннях підприємства.

Все це дозволяє оцінити виконану кваліфікаційну роботу здобувача(ки)  
\_\_\_\_\_ на оцінку « \_\_\_\_\_ » та присвоїти йому(їй) кваліфікацію  
\_\_\_\_\_.

Керівник кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_

*(підпис)*

*(Ім'я, ПРИЗВИЩЕ)*

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ року

**Висновок кафедри про кваліфікаційну роботу**

Кваліфікаційна робота розглянута. Здобувач(ка) Алексєєва М.В. допускається до захисту даної роботи в Екзаменаційній комісії.

Завідувач кафедрою \_\_\_\_\_

*(назва)*

*(підпис)*

*(Ім'я, ПРИЗВИЩЕ)*

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1_ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОЦІНЮВАННЯ СТАНУ ТА УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТНИХ ГРУП ПІДПРИЄМСТВА.....	11
1.1. Сутність та характеристика товару та товарного асортименту .....	11
1.2. Сучасний інструментарій управління асортиментними групами підприємства .....	18
РОЗДІЛ 2_УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТНОЮ ПОЛІТИКОЮ ПРАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН» .....	27
2.1. Загальна характеристика ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» .....	27
2.2. Аналіз складу та структури асортименту продукції ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».....	31
2.3. Оцінювання позицій асортиментних груп ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».....	38
РОЗДІЛ 3_РОЗРОБЛЕННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТНОЮ ПОЛІТИКИ ПРАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН» .....	46
3.1. Основні напрями удосконалення покращення управління асортиментною політикою .....	46
3.2. Розрахунок показників економічної ефективності від запропонованого заходу.....	51
3.2.1. Вплив запропонованого заходу на діяльність ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».....	57
ВИСНОВКИ.....	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	63

## ВСТУП

*Актуальність обраної тематики* пов'язана із необхідністю покращення управління асортиментної політикою підприємства під впливом швидкозмінних факторів зовнішнього середовища та потреб споживачів. Одним із найскладніших завдань і невід'ємною частиною роботи виробничого підприємства є аналіз товарного асортименту. Підприємство має сформувати такий асортимент товарів, який би задовольнив споживачів. Наявність широкого асортименту дає можливість покупцям обрати потрібний товар для задоволення своїх потреб, а суб'єкту господарювання – здобуття прихильності, конкурентні переваги, ріст продаж і, відповідно, зростанню прибутку. Кожне підприємство формує асортимент відповідно до специфіки своєї діяльності та особливостей зовнішнього середовища [12].

В даний час промислові підприємства знаходяться в умовах жорсткої конкуренції, де товарний асортимент становить основу діяльності організації. Внаслідок цього, для утримання позицій на ринку, важливо правильно організувати роботу з товарним асортиментом. Правильно підібраний асортимент є запорукою успішної діяльності будь-якого підприємства.

Формування асортиментної політики в істотній мірі засновано на виробленні стратегічних і тактичних товарних рішень. Формування товарного асортименту є однією із найважливіших складових товарної політики компанії. Асортимент - склад і співвідношення за видами продукції, що випускається на підприємстві, характеризує також її якісні характеристики; комплекс товарів, послуг та додаткових вигод, які підприємство пропонує клієнтам. Асортиментна політика – найбільш важливий з усіх інструментів, за допомогою яких торгове підприємство діє над ринком. При нераціональній структурі асортименту відбувається зниження як потенційного, так і реального рівня прибутку підприємства, а також втрата конкурентних позицій.



Проблемні питання стосовно формування ефективної асортиментної політики досліджувало ряд вітчизняних та зарубіжних авторів, оскільки вирішення даного питання є запорукою успішного досягнення основних цілей підприємств практично усіх сфер діяльності. Так, даній проблематиці присвячені праці наступних авторів, А. Троян, Ф. Котлер, К. Келлер, С. Захаров, Б. Сербиновский, В. Павленко, С. Близнюк, А.Касич, К. Марченко, Є. Діденко, Д. Савельєв, В. Гринчуцький, Т. Сабецька, Ю. Харченко, В. Марченко тощо. Разом з тим, сьогодні вітчизняні підприємства стоять перед серйозними викликами продиктованими воєнним станом в країні, які суттєво впливають на практику ведення господарської діяльності загалом.

Однак до теперішнього часу немає чітко вираженого розуміння сутності товарного асортименту підприємства. В основному, в роботах досліджується асортимент продукції, що має кількісні показники, які легко порівняти з базовими показниками продукції конкурентів. Крім того, недостатньо пов'язуються зміст товарного асортименту, вимоги споживачів і система заходів керівництва підприємств щодо забезпечення позитивної динаміки попиту на послуги і товари, включених в асортимент, що і потребує пошуку нових рішень.

Актуальність зазначених проблем зумовила вибір теми кваліфікаційної роботи, її мету і завдання.

**Метою роботи** є аналіз теоретико-методичних підходів та надання практичних рекомендацій щодо покращення управління асортиментною політикою на підприємстві.

Для досягнення поставленої мети в роботі було поставлено і вирішено такі **завдання**:

- визначено сутність та характеристику товару та товарного асортименту;
- описано сучасний інструментарій управління асортиментними групами підприємства;

- наведено загальну характеристику ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»;
- проведено аналіз складу та структури асортименту продукції ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»;
- проведено оцінювання позицій асортиментних груп на основі адаптивної матриці БКГ;
- визначено основні напрями удосконалення покращення управління асортиментною політики;
- запропоновано напрями поліпшення ступеню збалансованості товарного асортименту ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»;
- описано вплив запропонованих заходів на діяльність ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

**Об'єктом дослідження** є процес формування та управління асортиментною політикою кондитерського підприємства ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

**Предметом дослідження** теоретичні положення та практичні розробки щодо управління асортиментною політикою виробничого підприємства ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

**Інформаційною базою** стали стали теоретичні розробки й висновки зарубіжних і вітчизняних дослідників з питань управління асортиментною політикою на підприємстві кондитерської галузі, а також фінансова та статистична звітність ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

**Структура і обсяг роботи.** Кваліфікаційна робота містить вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел. Повний обсяг роботи становить 66 сторінок. Список використаних джерел складається із 50 найменувань. Робота проілюстрована 2 формулами, 32 рисунками та 21 таблицями.

## РОЗДІЛ 1

# ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОЦІНЮВАННЯ СТАНУ ТА УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТНИХ ГРУП ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Сутність та характеристика товару та товарного асортименту

В умовах посилення конкуренції великий інтерес викликають проблеми підвищення ефективності асортиментної політики організації, оскільки в конкурентному середовищі перевагою володіють лише компанії, найбільш компетентні в питаннях асортиментної політики, які володіють методами та інструментами її реалізації і вміють максимально ефективно ними управляти.

Товаром є все, що здатне задовольнити потребу та висувається на ринок для того, щоб привернути увагу, а також для його придбання, використання чи споживання. У його ролі можуть бути різні предмети, послуги, організації, території та ідеї [28].

Товаром може бути як матеріальне, і нематеріальне благо, зокрема і послуга. Послуга – це економічне благо, яке не має товарної форми, її надають людям, яким вона потрібна, у формі цілеспрямованої корисної дії чи обслуговування [28].

Правильно організована товарна політика дозволяє оптимізувати процес оновлення товарного асортименту, але і служить для керівництва підприємства свого роду вказівником загального спрямованості дій, здатних скоригувати поточні ситуації.

Іншими словами, товар – це продукт праці, який виробляється обмінюватись шляхом купівлі-продажу. Кожен товар має дві властивості: по-перше, задовольняє певну потребу людини, по-друге, здатний обмінюватись іншими благами у певних пропорціях. Тобто йому властиві споживна вартість та вартість.

Товар – це певне благо, вироблене на продаж, яке має характерні властивості [7]. Відтак, його ключові характеристики представлено на рис. 1.1.

### Властивості товару

- Товар відбиває відносини власності. Будь-який товар виступає як об'єкт власності. Власник товару постає як суб'єкт, готовий для його передачі іншому в обмін на щось рівноцінне.
- Існують відносини щодо виробництва товару. До них можна віднести відносини, що забезпечують спеціалізацію на виробництві того чи іншого товару та можливість виникнення на її основі кооперації.
- Виникають відносини обміну у формі купівлі-продажу товару. Ці відносини припускають, з одного боку, відчуження товару з його виробників через його продаж, з другого . присвоєння чужого товару через його купівлю. Тим самим із відносинами обміну пов'язана зміна власників товару.
- Щодо товару складаються відносини розподілу. Оскільки кожен товар постає як частина суспільного продукту, то, продаючи і купуючи товари, тим самим беруть участь у розподілі цього продукту. Можна бачити, що у товарному господарстві розподіл необхідних людям благ здійснюється через обмін.
- Товар стає об'єктом відносин споживання, оскільки зрештою він створюється задоволення якихось потреб. Йдеться про відносини виробничого споживання, якщо товар належить до засобів виробництва, і відносини особистого споживання, - якщо товар належить до предметів споживання. Споживання підтверджує суспільний характер виробництва товарів. Якщо річ зроблена, але не дійшла до споживача, тому що її ніхто не купив, це означає непотрібність для суспільства, а процес її виробництва суспільний.

Рис . 1.1 Характерні властивості товару [7]

Характер економічних відносин, що виникають щодо товарів, дозволяє відрізнити їх від благ, створених людьми, але які є товарами. До таких благами відносяться ті, які виготовлені людьми для власного споживання.

Отже, відносини обміну як купівлі-продажу є характерною ознакою товару. Обмін характеризується відплатністю та еквівалентністю, що означає, по-перше, передачу товару з рук його власників до рук іншого у відповідь на зворотну передачу іншого товару або його замітника, і по-друге, цей інший товар чи його замітник має бути рівноцінним даному товару.

Товар можна розглядати за трьома рівнями, які представлено на рис. 1.2. Зокрема, вони поділяються на:

1. Товар за задумом.
2. Товар у реальному виконанні.
3. Товар із підкріпленням.

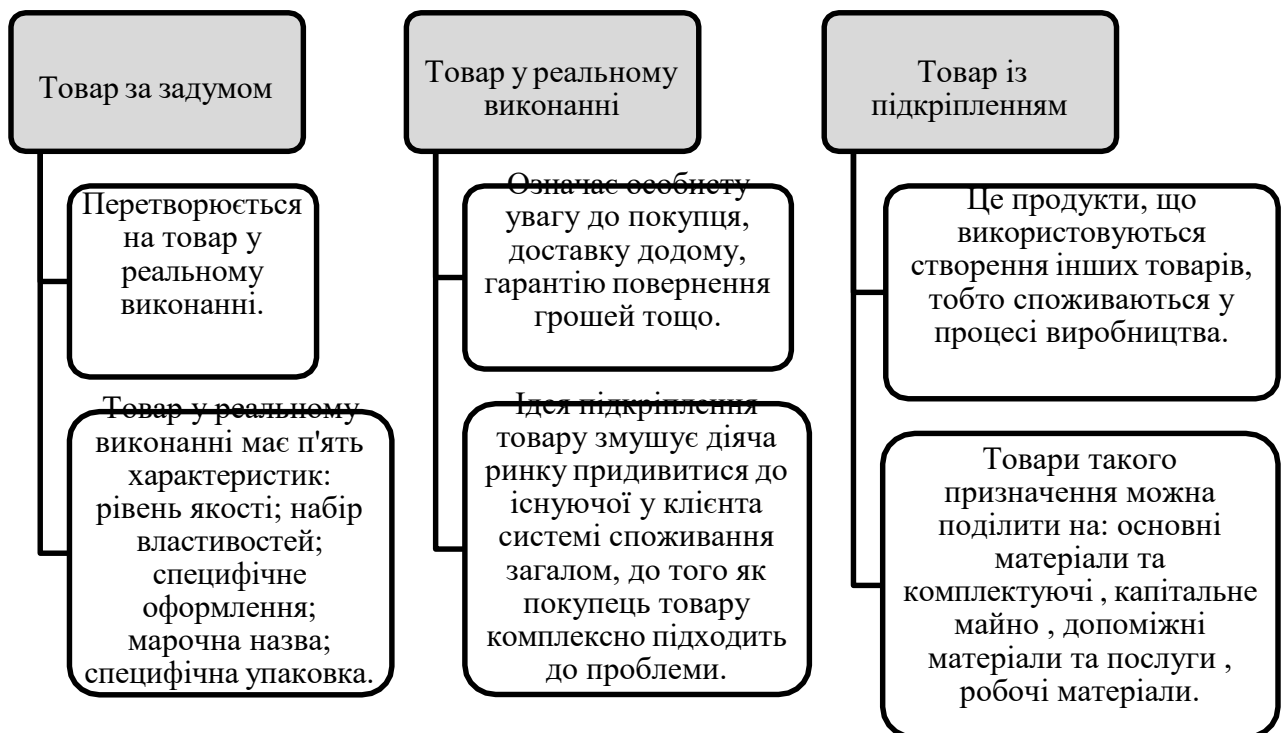


Рис. 1.2 Рівні товару [18]

Важливим чинником є споживчі властивості товару, оскільки вони позначаються попитом. Відповідно, кожна торгова організація має товари, які мають бути в асортименті постійно, та товари, які виставляються у продаж періодично. Це дозволяє адаптувати асортимент під попит, що змінюється. Отже, формування товарного асортименту тісно пов'язане з особливостями попиту та пропозиції товарів та націлене на задоволення попиту, а також активний вплив на нього.

Визначаючи рівень конкурентоспроможності товару на ринку, в першу чергу увагу звертають на його такі характеристики, а саме:

- обсяг витрат споживача на придбання і споживання товару;
- здатність товару задовольнити потреби певного кола споживачів відповідно до його функціонального призначення;

- рівень відповідності товару вимогам міжнародних стандартів, а також вимогам нормативних актів;
- ступінь сервісного обслуговування та ін. [19].

Товарний асортимент – це підбір або набір різноманітних товарів, об'єднаних певною споживчою, торговою або виробничою ознакою. Розрізняють виробничий і торговий асортимент товарів. Виробничий асортимент товарів – це товари народного споживання, які виробляють підприємства. Асортимент товарів, що надходить на оптові й роздрібні торгові підприємства, – асортимент товарів торговий [18].

Фактори впливу на формування товарного асортименту наведено на рис.

1.3.

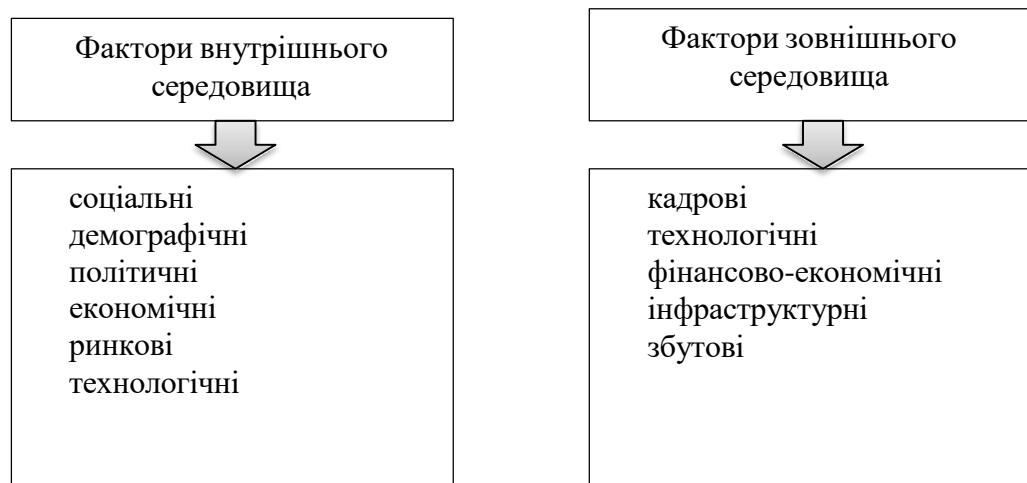


Рис. 1.3 Фактори впливу на формування товарного асортименту [21]

Отже, товарний асортимент - це така сукупність товарів, яка об'єднується за ознаками, відповідає профілю діяльності підприємства, найбільш повно задовольняє потреби, вимоги певних категорій споживачів і приносить додатковий ефект підприємству.

Товарний асортимент включає в себе сукупність всіх товарів, які перебувають на підприємстві підприємстві, які несуть в собі як окремі товари, так і їх групи і характеризуються наступними показниками [21]:

1) широтою - кількість асортиментних груп, що входять в товарний асортимент;

- 2) насиченістю - кількість товарних підгруп у кожній групі;
- 3) глибиною - кількість конкретних найменувань товарів у кожній асортиментній підгрупі;
- 4) гармонійністю - ступінь близькості між товарами різних асортиментних груп з точки зору їх кінцевого використання, вимог до організації торгівлі, каналів розподілу чи інших показників;
- 5) новизною - кількість нових товарів в загальному обсязі асортименту;
- 6) повнотою - це відношення досліджуваного асортименту товарів до загальної кількості товарів даної товарної номенклатури.

При формуванні торгового асортименту мають бути враховані не лише фактори та основні принципи, а й сучасні тенденції формування пропозиції товарів:

- орієнтація на раціональне витрачання вільного часу сучасної людини;
- узгодження режиму роботи організації з графіком робочого дня клієнтів;
- акцент на екологічності товарів та відсутності шкоди здоров'ю людини;
- товари мають відповідати сучасному науково-технічному рівню [21].

Говорячи про перераховані вище показники, можна сказати, що вони є запорукою конкурентоспроможності підприємства. Однак, крім цього набору показників, існують також такі поняття, як асортиментна матриця (є переліком товарів у точці реалізації, які необхідні споживачеві та задовольняють його потреби, планується на тривалий термін та повністю поєднується зі стратегічними цілями торговельного підприємства, а також включає весь асортиментний мінімум товарної продукції); асортиментний мінімум (мінімальний перелік продукції, що відповідає потребам цільових споживачів, має вигляд матриці асортиментних позицій, які постійно присутні у точці

реалізації). Перелічені складові формують найбільш об'єктивний та прибутковий товарний асортимент підприємства.

У своїх дослідженнях автори Є. Діхтль, Х. Хершген [12] як найважливіші моменти у формуванні товарного асортименту виділили наступні принципи:

- орієнтація на походження товару. Автори вважають правильним орієнтування на сировинну базу, в тому числі це стосується торгівлі продуктами харчування, яка часів Другої світової війни була спеціалізована за галузевою ознакою;

- орієнтація на цінову політику. Більшість споживачів орієнтуються на ціну товару, а задоволення потреб покупця одна із найважливіших чинників формування асортименту торгового підприємства;

- орієнтація на коло потреб. Цей принцип випереджає орієнтацію по галузевому ознакою і поступається орієнтації на цінову політику, оскільки спрямований групу споживачів, яка найважливішим чинником вважає потреба у конкретній продукції за найбільш прийнятною ціною, не враховуючи походження товару;

- орієнтація на формат «Cash & Carry». Багато товарів вже добре знайомі споживачеві і мають настільки стійку позицію на ринку, що їх продаж не представляє великих зусиль. На даний формат спрямовані в основному супермаркети, універмаги та торговельні автомати самообслуговування [26].

Таким чином, формування товарного асортименту – це процес підбору різних груп товарів, їх видів та різновидів для реалізації з урахуванням принципів, факторів, і навіть сучасних тенденцій.

Ухвалення рішень у сфері формування асортименту залежить від цільового ряду факторів, серед яких найбільш значущими можна вважати:

- фінансові можливості підприємства;
- знання галузі конкретним підприємцем;
- розташування підприємства;



- конкуренцію та купівельну спроможність;
- можливість постачання продукцією та підтримку підприємства-виробника.

Для того, щоб залучити споживача, потрібно вибрати і сформувавши асортимент торгового підприємства. Пропозиція великої різноманітності і глибокого асортименту є вигідною для покупців і сприяє завоюванню лояльності покупців, але досить накладно для продавця.

Процес управління товарним асортиментом носить циклічний характер, яка полягає в повторюваності наступних процедур: постановка цілей і завдань, збір, обробка та аналіз інформації, розробка і оцінка варіантів рішень, прийняття остаточного рішення і контроль за його виконанням.

Якщо компанія приймає рішення про скорочення торговельного асортименту, у неї можуть виникнути труднощі з виходом із ринку, бо стратегія компанії, спрямована на скорочення будь-якого сегмента чи всього асортименту загалом, ризикує спричинити фінансовий та організаційний дисбаланс суміжних асортиментних груп. Компанія понесе великі незворотні витрати через те, що значні обсяги інвестицій йдуть на науково-дослідні розробки, на рекламу та PR, розраховані на перспективу. При наявності у підприємства довгострокових капітальних вкладень у спеціалізовані активи, ці вкладення можуть виявитися малоліквідними, або спричинять суттєві витрати.

Таким чином, управління товарним асортиментом є процесом пошуку таких товарів, в яких споживачі відчують потребу, і продаж яких буде вигідним для підприємства. В даний час управління товарним асортиментом є складною системою, і не обходиться без застосування комп'ютерних технологій. Важливою умовою є – чітко продумана асортиментна політика, при правильній побудові якої можна сформувавши ефективний імідж підприємства.

## 1.2. Сучасний інструментарій управління асортиментними групами підприємства

В умовах посилення конкуренції великий інтерес викликають проблеми підвищення ефективності асортиментної політики організації, оскільки в конкурентному середовищі перевагою володіють лише компанії, найбільш компетентні в питаннях асортиментної політики, які володіють методами та інструментами її реалізації і вміють максимально ефективно ними управляти.

Для точного та достовірного розуміння асортиментної політики роздрібного торговельного підприємства, перш за все, слід вивчити сутність самого поняття «асортимент».

Існуючі нині підходи до трактування поняття «асортимент» здебільшого розглядають його «як певну сукупність товарів, призначених для збуту чи реалізації у роздрібній торгівлі» [1]. У той же час є і інша точка зору, яка дає більш поглиблене – диференційоване розуміння змісту визначення «асортимент». Цей підхід більш раціональний, оскільки основним завданням формування асортиментної політики, як окремих підприємств роздрібної торгівлі, так і загалом сфери діяльності є підбір такого асортименту, який, по-перше, забезпечить ефективне функціонування суб'єкта ринку, по-друге, відповідатиме видам та типам підприємств роздрібної торгівлі, що входять до роздрібної торговельної мережі, і, по-третє, відповідатиме потребам споживачів.

Саме тому виходитимемо з того, що асортимент в широкому значенні слова характеризує склад товарів виробничо-технічного призначення та народного споживання, що перебувають у сфері обігу, а у вузькому розумінні характеризує підбір товарів на конкретному підприємстві, його відділах, секціях, робітників місцях [2].

Асортиментна політика підприємств визначає номенклатуру реалізованих товарів з урахуванням їх життєвого циклу, потреб ринку, сезонності попиту, кон'юнктури, конкурентного аналізу та інших факторів.

Розширення та збалансованість асортиментних груп здійснює великий вплив на конкурентоздатність і фінансовий результат діяльності підприємства [11].

У сучасних реаліях асортимент над ринком визначається попитом. Відповідно, з метою збереження конкурентоспроможності організації намагаються максимально добре задовольнити потреби клієнтів. Оптимальний товарний асортимент є робочим інструментом підтримки конкурентоспроможності підприємства. Непродумана структура асортиментних груп може спричинити зниження рівня прибутку, а також втрату конкурентних позицій на ринку. Потрібний асортимент підбирається із застосуванням наступних принципів:

- відповідність асортименту параметрам ніші підприємства;
- підбору товарів з урахуванням комплексності їх споживання;
- створення задовільної широти та глибини асортименту, які залежать від розміру торгової площі, стану пропозиції на споживчому ринку, а також виду товарної спеціалізації організації;
- стійкого асортименту товарів – цей принцип сприяє зниженню матеріальних, фінансових та трудових ресурсів при виконанні торгово-технологічних процесів, а також дозволяє покупцям знайти товар у найкоротші терміни;
- оборотності запасів, реалізації окремих груп товарів за участю можливих розмірів торгових надбавок та інших економічних чинників [10].

Процес управління асортиментними групами політикою носить циклічний характер, яка полягає в повторюваності наступних процедур: постановка цілей і завдань, збір, обробка та аналіз інформації, розробка і оцінка варіантів рішень, прийняття остаточного рішення і контроль за його виконанням.

Таким чином, управління товарним асортиментом є процесом пошуку таких товарів, в яких споживачі відчувають потребу, і продаж яких буде вигідним для підприємства. В даний час управління товарним асортиментом є складною системою, і не обходиться без застосування комп'ютерних

технологій. Важливою умовою є – чітко продумана асортиментна політика, при правильній побудові якої можна сформувати ефективний імідж підприємства.

Відтак, побудова оптимальної асортиментної політики товарного ряду приймає за основу: з одного боку – споживчі вимоги певних груп (сегментів ринку), з другого – необхідність забезпечити найбільш ефективне використання підприємством матеріально-технічних, фінансових та інших ресурсів організації, для того, щоб реалізувати товари з максимально низькими витратами звернення [6].

Підкріплена заходами організаційного, фінансового та іншого характеру асортиментна політика в комерційній діяльності підприємства може розглядатися як свого роду програма по насичення підприємств роздрібною торгівлі відповідними товарами. Цільова її частина включає вимоги до оптимальної структури торгового асортименту товарів, а програмна - систему заходів для її досягнення за певний період. цій програмі надає комплексний характер включення до неї питань, пов'язаних із оптимізацією торгового асортименту товарів.

Як критерії оптимальності виступають вимоги споживачів до асортименту та якості товарів, запропонованих до реалізації, ресурсні можливості, соціальні настанови, культура та інші [7].

Таким чином, асортиментна політика є комплексом взаємопов'язаних управлінських рішень, націлених на проведення маркетингових та комерційних операцій щодо визначення товарних позицій для підприємств торгівлі з урахуванням мультиформатності підприємств роздрібною торгівлі, особливостей попиту населення, що обслуговується, та можливості формування товарного пропозиції із внутрішньосистемних джерел.

У той же час, формування торгового асортименту товарів, що задовольняють споживчий попит за обсягом та структурою, за умови мінімізації витрат обігу та споживання та максимізації прибутку є основною, завданням асортиментної політики у роздрібній торгівлі.

Відповідно формування асортиментної політики в роздрібній торгівлі передбачає широкий діапазон функцій: маркетингових, торгових та технологічних. За рівнем значущості асортиментну політику роздрібною торговельною мережі можна розглядати як один з основних аспектів поряд з фінансовою та економічною політикою, кадровим забезпеченням та ін.

Крім того, формування асортиментної політики роздрібного торговельного підприємства передбачає інтеграцію концепцій та інструменти маркетингу. З чого випливає, що асортиментна політика у роздрібній торгівлі є ефективним засобом конкурентної боротьби господарюючих суб'єктів споживчого ринку.

Таким чином, можна констатувати, що лідером у конкурентній боротьбі буде те торгове підприємство, яке приділяє велику увагу асортиментній політиці, володіє методами її реалізації і може максимально ефективно керувати цією політикою.

При плануванні товарного асортименту та асортиментної політики, зокрема, торговельні підприємства застосовують матрицю Бостонської Консалтингової групи, так звану матрицю БКГ. Матриця БКГ є універсальним інструментом для аналізу асортиментного портфеля організації. Часто буває неможливо побудувати класичну матрицю БКГ, по причині відсутності необхідних даних і виникнення складнощів у визначенні частки ринку конкурентів і т.д.

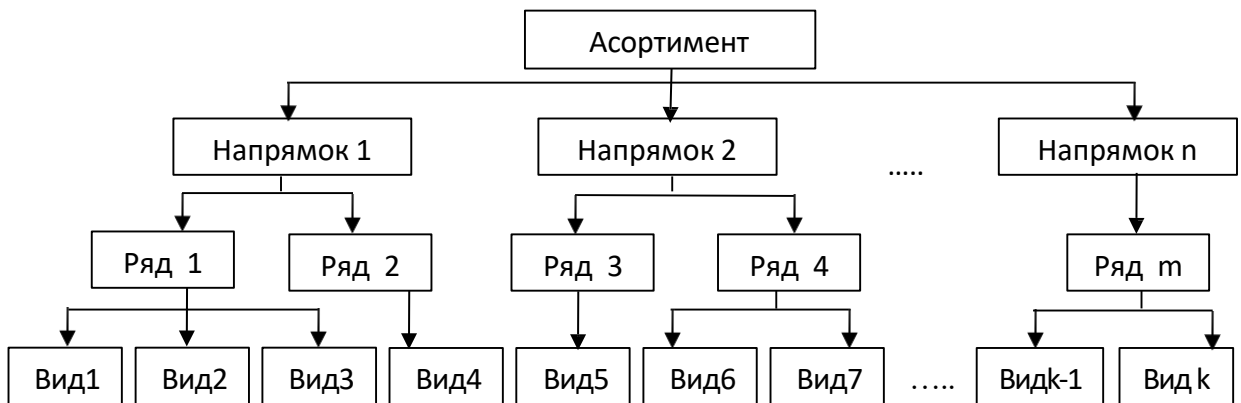
Аналіз та оцінку асортиментних груп слід проводити за сукупністю їхніх видів, різновидів і сортів, які можуть бути поєднаними або сполучатися за визначеною ознакою. Основними групуючими ознаками збалансованості товарів є сировинний, виробничий і споживчий, тому розрізняють виробничий і торговельний асортимент товарів.

Загалом, управління асортиментом — діяльність, яка направлена на досягнення потреб раціональності асортименту.

Досягнення збалансованої структури асортиментної політики підприємства, відповідність між структурно - асортиментною пропозицією

товарів підприємства і попитом на них пов'язано з визначенням и прогнозуванням структури товарного асортименту.

Методичний підхід щодо оцінки збалансованості асортиментної політики називається каскадним (відомий також під назвою «зверху вниз»). Приклад використання каскадного поділення асортименту наведений на рис.1.4.



Приклад каскадного поділу асортименту

Наступний підхід щодо оцінки забалансованості асортименту називається комбінованим, де використовується модифікована матриця. Її використовують не тільки в процесі стратегічного аналізу і плануванні товарної програми (товарного асортименту), а також в процесі контролінгу (таб.1.1).

Таблиця 1.1

**Комбінований підхід щодо визначення стратегічного напрямку розвитку асортиментної політики підприємства**

	Сегмент 1	Сегмент 2	Сегмент 3	Сегмент ...	Сегмент m
Вид 1		Група 1	Група 2		Група 3
Вид 2	Група 4			Група 5	
Вид 3			Група 6		
...	Група 7	Група 8			
Вид k			Група 9		Група 10

АВС-аналіз дозволяє з'ясувати сформовані пропорції між окремими групами товарного асортименту підприємства й розробити практичні

рекомендації з його оптимізації. ABC-аналіз - один з варіантів математико-статистичних методів аналізу, який використовується для дослідження частоти певних економічних явищ і фактів.

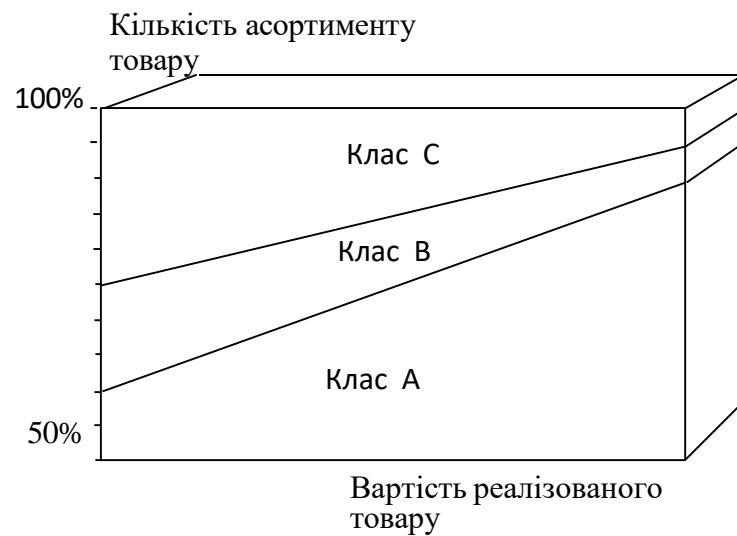


Рис. 1.5 Графічна інтерпретація ABC- аналізу структури товарного асортименту

Як показує проведений аналіз, впровадження інтегрованого ABC в практику роботи підприємств-виробників забезпечить ефективне управління товарним асортиментом, що у свою чергу буде сприяти прискоренню товарообігу, зниженню ризику виробництва свідомо неефективного товару, мінімізації сумарних витрат, пов'язаних з виробництвом продукції.

В умовах кризи у споживачів виникає необхідність постійно змінювати та оптимізувати свої переваги, що викликає у підприємств різні проблеми, такі як потреба в постійному відстежуванні змін уподобань споживачів та вжиття відповідних заходів.

Асортимент продукції є важливою складовою поточного та перспективного планування діяльності підприємств. Планування та прогнозування асортиментних груп політики, та її зміни у часі – досить складне ймовірнісне завдання з багатьма невідомими [5].

Комплексний аналіз та прогнозування ринкової кон'юнктури товарів, реалізація яких вимагає вирішення наступних проблем розробки та вдосконалення:

- методів дослідження ринку;
- аналізу ринкової ситуації щодо товарів підприємства;
- оцінки конкурентних позицій підприємства та можливостей участі у конкурентній боротьбі;
- методів прогнозування технічного прогресу в області;
- методології вироблення асортиментної політики підприємства та ін.

Оцінка рівня конкуренції та конкурентоспроможності асортиментних груп підприємства передбачає [3]:

- вибір та вдосконалення існуючих методів оцінки конкурентоспроможності товарів;
- використання сучасних методів прогнозування конкурентоспроможності товарів;
- обґрунтування вибору ринків із найбільш сприятливою кон'юнктурою для довготривалої роботи на них;
- оцінку та конкурентний статус підприємства та його фінансово-економічного іміджу;
- оцінку впливу конкурентоспроможності товарного асортименту і самого підприємства на фінансово-економічні результати його діяльності та ін.

Обґрунтування цін та управління цінами асортиментних груп підприємства потребує вирішення наступних завдань:

- удосконалення методів розрахунку цін на товари та послуги, а також вартості їх обслуговування протягом тривалого періоду експлуатації;
- встановлення взаємозв'язку цін на товарний асортимент підприємства з рівнем конкурентоспроможності його продукції;



– аналіз ефективності обраної цінової політики підприємства та інші.

Слід враховувати при аналізі стану певних товарів або товарних груп на ринку, що при деяких умовах «важкі діти» можуть стати «зірками», в той час як «зірки» перетворюються з приходом зрілості в «дійних корів», після чого і в «собак». Таким чином, спираючись на ці дані, можна вибрати основні варіанти стратегій компанії:

збільшення і зростання частки ринку — перетворення в «зірку» «знак питання»;

збереження своєї частки ринку — це стратегія, яка підходить для «дійних корів», чії доходи важливі для фінансових інновацій і зростаючих видів продуктів;

«збір врожаю», іншими словами, отримання швидкого прибутку в можливих розмірах, у тому числі за рахунок зменшення частки ринку ” — це стратегія для «дійних корів», які позбавлені майбутнього, а також невдачливих «собак» і «знаків питання»;

ліквідація бізнесу — стратегія для «знаків питання» та «собак», що не мають можливості інвестувати з метою поліпшення власних позицій.

Матриця може бути застосована:

для формування і оптимізації ділового портфеля компанії;

для визначення подальших перспектив деяких видів товарів або послуг, підрозділів або напрямів діяльності підприємства, а також прийняття за ними рішень;

для переговорів між керівниками підрозділів і вищими керівниками підприємства і прийняття будь-яких рішень про точні розміри інвестицій у певну галузь;

для обґрунтування рішень про перерозподіл або розподіл ресурсів компанії, які спрямовуються на різні види діяльності.

Підсумовуючи, зазначимо, що процес управління товарним асортиментом носить циклічний характер, яка полягає в повторюваності

наступних процедур: постановка цілей і завдань, збір, обробка та аналіз інформації, розробка і оцінка варіантів рішень, прийняття остаточного рішення і контроль за його виконанням.

Загалом, управління товарним асортиментом є процесом пошуку таких товарів, в яких споживачі відчують потребу, і продаж яких буде вигідним для підприємства. В даний час управління товарним асортиментом є складною системою, і не обходиться без застосування комп'ютерних технологій. Важливою умовою є – чітко продумана асортиментна політика, при правильній побудові якої можна сформувати ефективний імідж підприємства.

Управління асортиментом продукції пов'язане безпосередньо із вибором та здійснення маркетингових заходів, а розроблення та виконання асортиментної програми є основним планом, який визначає зміст ресурсного планування, планів продажу продукції, післяпродажного обслуговування та ін.

Отже, застосування у діяльності підприємства представленого інструментарію сприятиме формуванню перспективної асортиментної політики та показників асортиментного аналізу, що зможе забезпечити комплексний підхід до аналізу та підвищення конкурентоспроможності та перспективності товарного асортименту підприємства.

## РОЗДІЛ 2

### УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТНОЮ ПОЛІТИКОЮ ПРАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН»

#### 2.1. Загальна характеристика ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Приватне акціонерне товариство (ПрАТ) «Київська кондитерська фабрика «Рошен» є складовою частиною кондитерської корпорації «Рошен», яка є одним із найбільших виробників кондитерських виробів в світі.

ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» було засноване як Закрите акціонерне товариство «Київська кондитерська фабрика імені Карла Маркса». Рішенням загальних зборів акціонерів Товариства від 19.04.2017 року найменування Товариства було змінено на Приватне акціонерне товариство «Київська кондитерська фабрика «Рошен» у зв'язку зі зміною типу акціонерного товариства [37].

Статутний капітал підприємства становить 505 833 098 грн. та розподілений на 2 023 332 392 штук простих іменних акцій, номінальною вартістю 25 копійок кожна.

Статутний фонд підприємства представляє суму грошових вкладень всіх учасників. Також на підприємстві створюються амортизаційні й інші фонди. Вся сума амортизаційних відрахувань направляється у фонд для розвитку підприємства [37].

Операційна система підприємства призначена комплексно вирішувати питання створення нових виробів і оптимізації процесу виробництва, реалізації продукції і інвестування виробництва. Основною метою діяльності підприємства є виробництво і реалізація продукції, виконання робіт, надання послуг для задоволення потреб населення [37].

ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» має наступну організаційну структуру, яку схематично представлено на рис. 2.1.

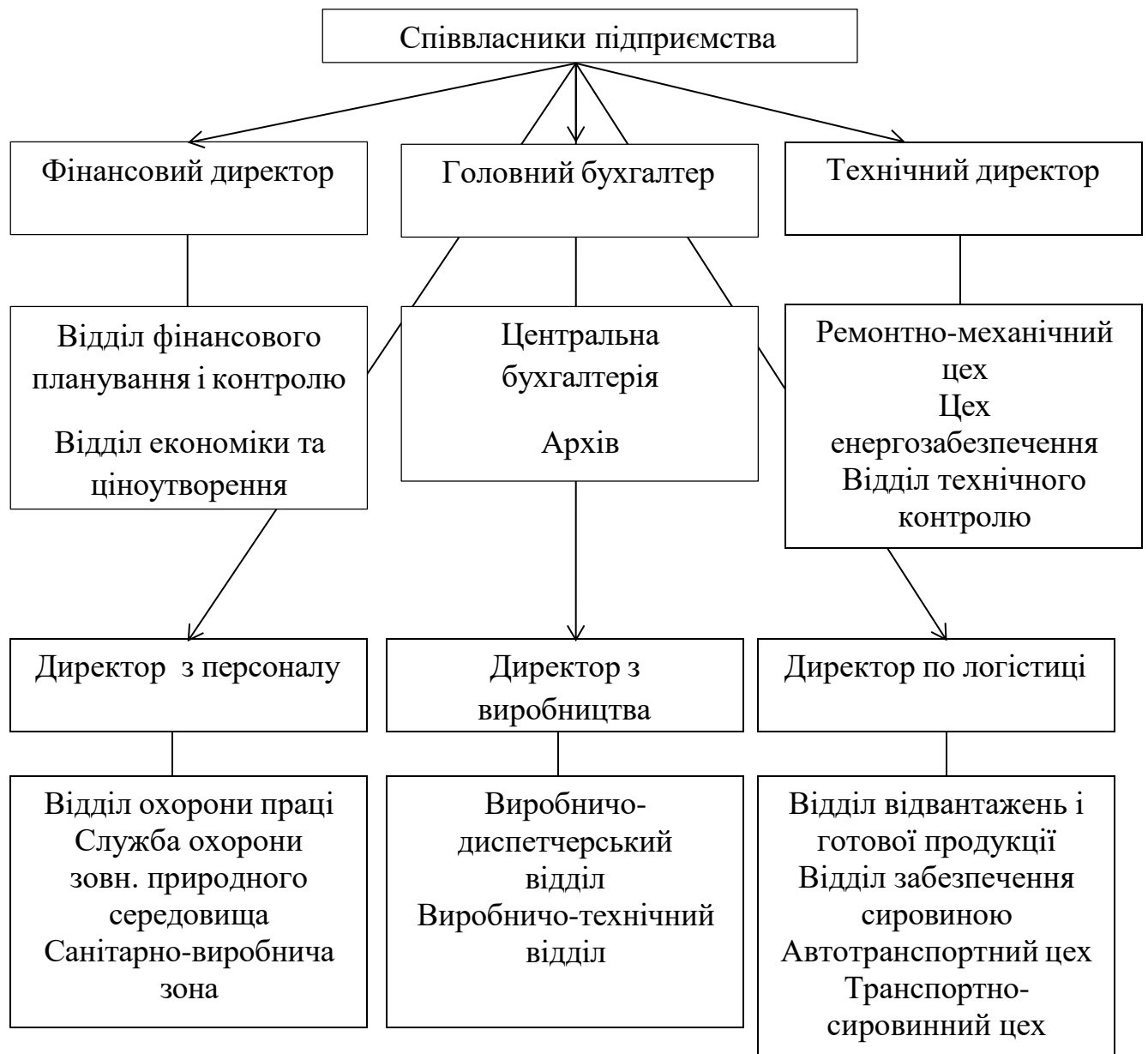


Рис. 2.1 Організаційна структура ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Джерело: складено автором за даними підприємства.

До складу Корпорації входить багато фабрик: в Україні заводи знаходяться у Києві, Кременчуці, Борисполі та Вінниці; у Литві у Клайпеді; в Угорщині у місті Будапешт; окремих молочний завод у Вінниці.

Стратегічними партнерами підприємства по реалізації продукції є:

- ТОВ «ДиАД» (м. Дніпро і Дніпропетровська область, за винятком

м. Кривий Ріг);

- ПФ «Союз» (Харківська область);
- ТОВ «Прикарпатський торговий дім» (ІваноФранківська, Тернопільська і Чернівецька області);
- ТОВ «Спарк» (Запорізька область);
- ТОВ «Будінформ» (Сумська область);
- ТОВ «Харчпак» (Житомирська область);
- ТОВ «Ходак» (Черкаська і Кіровоградська області).

Безпосередніми конкурентами ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» є вітчизняні підприємства, які виробляють аналогічну продукцію (рис.2.2).

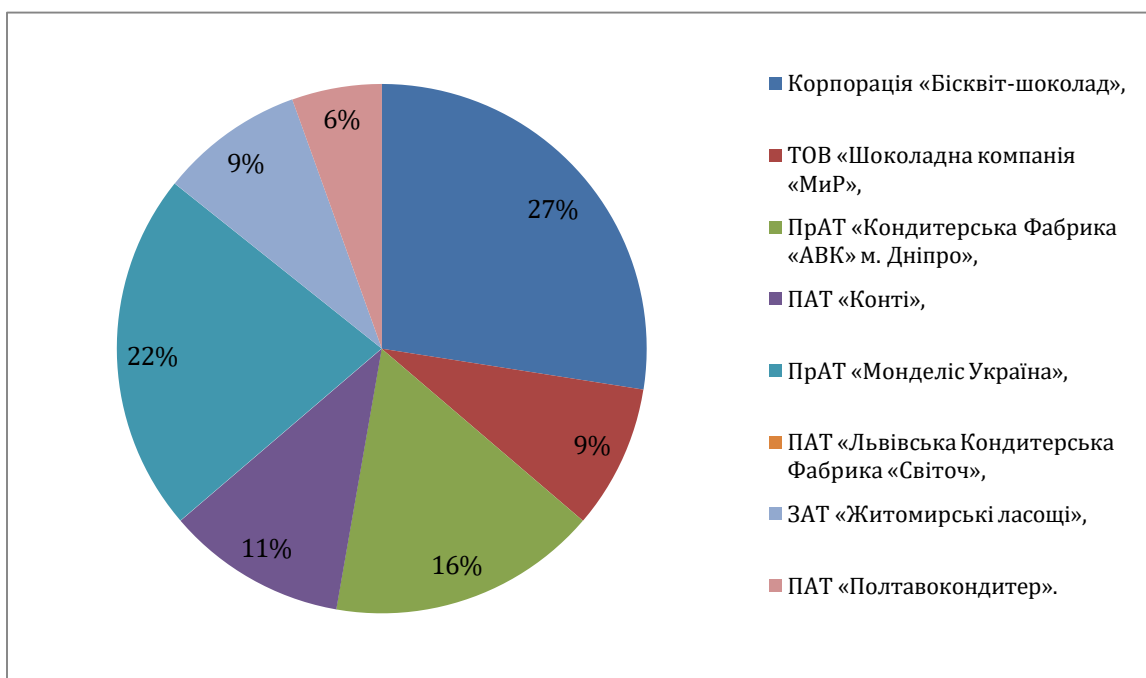


Рис. 2.2 Конкурентне середовище ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», 2022 рік

*Джерело: складено автором за даними підприємства.*

В найближчій перспективі ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» планує розширити асортимент виробів, зменшити їх собівартість та підвищити якість. Для цього підприємство передбачає здійснення оптимізації логістичних процесів, механізації та автоматизації виробництва, раціоналізації

використання теплоенергетичних ресурсів, модернізації обладнання. Основними проблемними питаннями розвитку ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» є нестабільність цін на сировину, зокрема це стосується какао як головного компонента, що підвищує собівартість продукції.

У таблиці 2.1 проведемо деталізований аналіз показників виробництва та реалізації продукції за 2021-2022 роки.

Таблиця 2.1

**Основні техніко-економічні показники діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2021-2022 роки**

Показник	Од. виміру	2021	2022	Відхилення 2022 р. до 2021 р.	
				Абсол. тис. грн.	Відносне, %
Чистий дохід від реалізації продукції,	тис. грн.	470093,00	638817,00	168724,00	35,89
Собівартість реалізованої продукції,	тис. грн.	393995,00	556236,00	162241,00	41,18
Адміністративні витрати	тис. грн.	34322,00	42484,00	8162,00	23,78
Витрати на збут	тис. грн.	5794,00	6629,00	835,00	14,41
Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	434111,00	605349,00	171238,00	39,45
Прибуток (збиток) від реалізації продукції	тис. грн.	35982,00	33468,00	-2514,00	-6,99
Чистий прибуток	тис. грн.	29505,24	27443,76	-2061,48	-6,99
Витрати на 1 грн. обсягу виробленої продукції	коп.	92,35	94,76	2,42	2,62
Рентабельність діяльності (продаж)	%	6,28	4,30	-1,98	x
Рентабельність продукції	%	8,29	5,53	-2,76	x

Джерело: складено автором за даними підприємства.

Таким чином, як бачимо з табл. 2.1, станом на 31 грудня 2022 року чистий дохід від реалізації склав 638817,00 тис. грн., що на 35,89% більше, ніж у попередньому році. За підсумками 2022 року чистий прибуток знизився на 6,99%. Собівартість реалізованої продукції у 2022 році зросла на 41,18% у порівнянні з 2021 роком.

Такий стан пов'язаний із зміною в обсягах виробництва та реалізації продукції, величині собівартості та витрат на адміністрування, збут та інших операційних витрат. Загалом для підприємства таких масштабів дана величина абсолютного показника прибутковості не свідчить про достатню ефективність та результативність його діяльності.

## **2.2. Аналіз складу та структури асортименту продукції ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»**

Асортиментна політика підприємства є елементом поняття «товарна політика». Цей елемент включає в себе пропозиції щодо формування асортименту (набору товарів), що компанія має змогу запропонувати споживачам.

Визначення необхідних товарних груп, що зможуть забезпечити безперебійну та ефективну торговельну діяльність асортименту ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» відбувається у ході формування та реалізації саме асортиментної політики. Саме тому, вона і є такою актуальною для забезпечення ефективної і прибуткової діяльності компанії.

За рахунок розширення асортименту, вихід на ринок нових виробників асортименту ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» постійно удосконалює свій асортимент, і цим самим, приваблює споживачів.

Більшість продукції асортименту ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» товарів представлена в економному і середньому ціновому сегменті і разом з тим є гідною альтернативою популярним брендам.

На сьогодні асортимент підприємства складає більше 320 найменувань високоякісних кондитерських виробів. Виробництво орієнтоване на виготовлення шоколадних та желейних цукерок, карамелі, ірису, шоколадних плиток та батончиків, печива, вафель, бісквітних рулетів, тістечок та тортів. Деякі з них не мають аналогів на ринку України.

Близько 25% усіх вітчизняних солодоців випускається на фабриках підприємства – Київській, Вінницькій, Маріупольській та Кременчуцькій. В асортименті «Рошен» понад 200 видів цукерок, шоколаду, карамелі, печива, вафель, мармеладу та тортів за загального обсягу виробництва до 200 тисяч тонн на рік.

ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» постійно вдосконалює рецептуру, впроваджує сучасні технології. Серед продукції компанії торт «Київський», вафельний торт «Шоколадний замок», шоколад «Чайка», цукерки «Київ вечірній», «Білочка», «Ліщина» та інші.

Корпорація працює з 40 дистриб'юторами в Україну і 100 – у країнах СНД. Продукція експортується в Казахстан, Узбекистан, Молдову, Естонію, Латвію, Литву, США, Канаду, Німеччину й Ізраїль.

Підприємство пишається тим, що використовує у виробництві лише високоякісну місцеву сировину. Кондитерські вироби не просто мають чудовий смак, але й екологічно чисті, не містять штучних консервантів.

Система збуту готової продукції, встановлена для підприємства, така: після безпосереднього виготовлення кондитерські вироби передаються складу, звідки транспортуються покупцям транспортом фабрики, власним транспортом покупця чи контейнером під час реалізації продукції на торгових майданчиках.

Для детальної характеристики товарного асортименту ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» необхідно провести аналіз ширини і глибини товарного асортименту з розбивкою усього асортименту на групи і підгрупи (таблиця 2.3).



Таблиця 2.3

**Ширина і глибина асортименту ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»**

Глибина/ Ширина	Кондитерські вироби
1 Шоколадні вироби	<p>- «Шоколадні цукерки» («Монблан», «Червоний мак», «Кара-Кум», «Ромашка», «Ліщина», «Konafetto», «Candy Nut», «Galaretka», «Johnny Crocker»);</p> <p>- «Шоколад» («Шоколадні батончики», «Шоколадні медалі», «Шоколадні сувенірні набори», «Шоколад молочний «Tidbit», «Шоколад чорний в плитках 85 г.», «Шоколад молочний в плитках «Lacmi», «Шоколад молочний плитках з наповнювачами», «Шоколад пористий в плитках»);</p> <p>- «Цукерки в коробках» («Монблан», «Сувенірний набір «Ко-ко-ро-ко», «Dolce Vita», «Київ», «Київ вечірній», «Ukrainian Traditions», «Truffle», «Chocolateria», «Стріла Подільська», «Асорті», «Вишня з вишневим лікером», «Комплімент», «Moments», «Shooters»);</p>
2 Карамельні вироби	<p>- «Карамельні та желейні цукерки» («Шалена бджілка», «Цитрусовий мікс», «Корівка», «Ірис «Milky Splash», «Карамель «Рачки», «Карамель «CoffeeLike», «Джеллі»);</p> <p>- «Зефір та мармелад» («Зефір з ананасовою начинкою», «Зефір рожевий», «Зефір грушевий», «Зефір класичний», «Зефір в шоколадній глазури», «Пташине молоко», «Мармелад Асорті», «Мармелад Апельсинові та лимонні дольки»);</p>
3 Вироби з борошна	<p>- «Торти та тістечка» («Київський», «Горіховий», «Грильяж», «Празький», «Трюфельний», «Золотий ключик», «Шахівниця», «Вишня в шоколаді», «Наполеон», «Гранд десерт», «Лимонний», «Тістечка «Еклер», «Тістечка «Шокомілк», «Тістечка «Брауні», «Тістечка «Заварні», «Десерти»);</p> <p>- «Бісквіти» («Рулети «Празький», «Бісквіт «Too Cool Choco Fest», «Бісквіт «Too Cool Milk Party», «Бісквіт «Too Cool Strawberry Splash», «Рулети «Золотий ключик», «Рулети «Тірамісу», «Рулети «П'янка вишня», «Бісквіт «Празький», «Бісквіт «П'янка вишня», «Бісквіт «Золотий ключик»);</p> <p>- «Печиво та вафлі» («Вафлі «Wafers», «Вафельні трубочки «Konafetto», «Вафельний батончик «Roshetto», Печиво «Lovita Jelly», Печиво «Lovita Classic», Печиво до кави, Печиво Lovita Cake);</p>

Джерело: складено за даними підприємства.

Глибина асортименту продукції ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» складає 1 тобто лише кондитерські вироби. У той час, як ширина налічує , 3 товарні групи:

- 1 – Шоколадні вироби;
- 2 – Карамельні вироби;
- 3 – Вироби з борошна.

Асортимент ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» розрахований на споживачів, які вживають кондитерські вироби у повсякденному житті.

Ширина асортименту складає:

- по першій групі «Шоколадні вироби» – 32 позиції.
- по другій групі «Карамельні вироби» – 15 позицій.
- по третій групі «Вироби з борошна» – 34 позиції.

Найбільшою глибиною, попитом серед споживачів та обсягом продажів характеризується група «Вироби з борошна» – вона містить 135 позицій та «Шоколадні вироби» – 32 позиції.

На сьогоднішній день підприємство ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» посідає лідерські позиції серед українських виробників кондитерських виробів загального споживання. Досить велика глибина дає можливість задовольнити найвибагливіших споживачів.

Ступінь близькості між товарами досить висока, тому асортимент можна вважати гармонійним.

Асортимент продукції є різноманітним та насиченим. Він включає кондитерську продукцію на будь-який смак та бюджет. Отже, асортимент характеризується великою кількістю запропонованих асортиментних груп і забезпечує потреби споживачів у якісних солодоцях.

Структура продукції, що випускається ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», наведено на рис. 2.3.

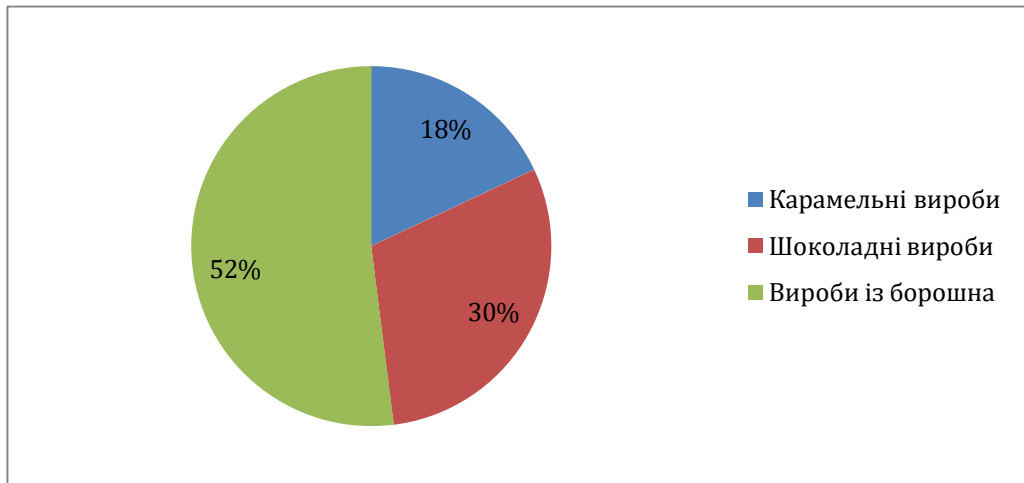


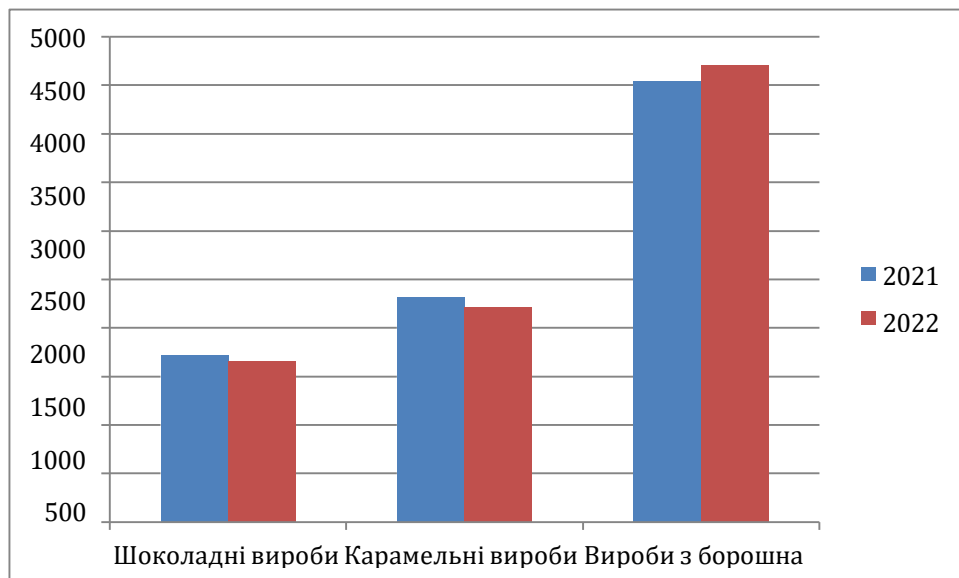
Рис. 2.3 Структура продукції, що випускається ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», 2022 рік

*Джерело: складено за даними підприємства*

Відповідно до даних представлених на рис. 2.3 бачимо, що основу виробничих потужностей складають борошняні вироби (торти, тістечка, печиво та ін.).

Основними споживачами продукції є люди різного віку, доходи споживачів перебувають у проміжку від низького до високого, переважно, це жителі різних міст України, проте значна частка продукції ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» поширюється на експорт.

Розглянемо асортимент товарної продукції ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» на рис. 2.4 у динаміці за 2019-2020 роки.



Динаміка виробництва продукції ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» в натуральному виразі у розрізі асортиментних груп, тонн

*Джерело: складено за даними підприємства.*

Отже, можна визначити, що випуск всіх асортиментних груп збільшився у 2020 році, але вироби з борошна збільшилися на 81,0%, а карамельні вироби тільки на 62,9%.

У таблиці 2.4 проаналізуємо динаміку продажів продукції «Рошен» відповідно структури асортименту товару.

*Таблиця 2.4*

**Динаміка структури асортименту продукції ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»**

Назва продукції	Реалізовано продукції в вартісному виразі, тис. грн.		Структура асортименту, %		Відхилення 2021 від 2020	
	2019	2020	2019	2020	Абсол.	Відн.%
Шоколадні вироби	143237,34	191197,93	30,47	29,93	47960,59	33,48
Карамельні вироби	80997,02	114987,06	17,23	18,00	33990,04	41,96
Вироби з борошна	245858,64	332632,01	52,30	52,07	86773,37	35,29
	470093,00	638817,00	-	-	-	-

*Джерело: складено за даними підприємства.*

Отже, за даними таблиці 2.3 бачимо, зростання обсягів продажу продукції ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» протягом досліджуваного періоду за всіма товарними групами.

Розглянемо асортимент товарної продукції (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Динаміка реалізації продукції у розрізі асортиментних груп ПрАТ  
«Київська кондитерська фабрика «Рошен»**

Назва продукції	Реалізовано продукції в натуральному виразі, тис. од.		Відхилення 2022 від 2021	
	2021	2022	Абсол.	Відносне, %
Шоколадні вироби	1724,37	1656,26	-68,11	-4,11
Карамельні вироби	2318,18	2215,4	-102,78	-4,63
Вироби з борошна	4544,35	4706,16	161,81	3,43

*Джерело: складено за даними підприємства.*

За даними табл. 2.5 бачимо, що кількість реалізованої продукції в натуральному вираженні протягом 2019-2020 років мала позитивні тенденції до зростання. Найбільше зростання спостерігається у групі «Вироби з борошна» на 3,43%.

Кількість власних торгових марок постійно зростає, що дає можливість покупцям вибрати з великого асортименту продукції, різної за ціною.

Особливості використання власних торгових марок ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» представлено широким вибором продукції. Вони зарекомендували себе як товари високої якості і є одним з головних конкурентних переваг підприємства. Завдяки постійному контролю якості з боку підприємства, ці товари користуються великим успіхом серед покупців.

### **2.3. Оцінювання позицій асортиментних груп ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»**

На підприємстві ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» не ведеться стратегічне планування конкурентоспроможності продукції. В основному складаються оперативні (щорічні) плани, які складаються з щомісячних, щотижневих і щоденних. Напрями зміни об'єму продажів товарної продукції визначаються на основі аналізу існуючого попиту, а також можливостей підприємства розширити виробництво.

Що стосується цінової політики фабрики то її суть полягає в тому, щоб встановлювати на товари такі ціни і так варіювати ними залежно від положення на ринку, щоб забезпечити намічений об'єм прибутку і вирішувати інші завдання підприємства. Цінова політика підприємства реалізується через цінові стратегії і розглядається в контексті загальної політики фірми [37].

Головною метою аналізу конкурентів ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» є забезпечення постійної її привабливості на ринку, наділ цієї продукції перевагами в порівнянні з аналогічною за призначенням продукцією конкурентів. Залежно від конкретних умов на ринку і можливостей підприємства досягнення цієї мети може бути пов'язане з рішенням різних завдань, які визначають зміст і об'єм необхідної інформації про ринок, товар і конкурентів.

У таблиці 2.6 проведено аналіз конкурентної сили ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» у порівнянні з найбільшими конкурентами – підприємствами ПАТ «Конті» та ПрАТ «Монделіс Україна».

Таблиця 2.6

**Аналіз конкурентоспроможності асортименту ПрАТ «Київська  
кондитерська фабрика «Рошен» по відношенню до найближчих**

**Конкурентів, 2022 рік**

№	Ключові фактори успіху	Вага критерію	ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»		ПАТ «Конті»		ПрАТ «Монделіс Україна»	
			Оцінка	Зважена оцінка	Оцінка	Зважена оцінка	Оцінка	Зважена оцінка
1	Якість продукції	0,2	9	1,8	9	1,8	9	1,8
2	Імідж підприємства	0,12	10	1,2	8	0,96	10	1,2
3	Виробничі можливості	0,08	9	0,72	8	0,64	10	0,8
4	Ступінь опанування новітніх технологій	0,06	9	0,54	9	0,54	10	0,6
5	Досконалість дослідницької роботи та введення у виробництво новинок	0,05	10	0,5	9	0,45	10	0,5
6	Витрати у порівнянні з конкурентами	0,12	9	1,08	7	0,84	9	1,08
7	Розмір та кількість цільових ринків	0,06	6	0,36	6	0,36	6	0,36
8	Рівень задоволеності споживачів	0,11	10	1,1	9	0,99	7	0,77
9	Маркетинг/Реклама	0,15	10	1,5	7	1,05	10	1,5
10	Професійність персоналу	0,02	9	0,18	9	0,18	9	0,18
11	Фінансовий стан	0,03	9	0,27	9	0,27	10	0,3
	Загальна оцінка	1	100	9,25	90	8,08	100	9,09

Дані таблиці 2.6 свідчать про те, що серед розглянутих підприємств, ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» є лідером. Про це свідчить оцінка конкурентної сили. Серед вищевказаних 11 факторів, «Рошен» має найвищу зважену оцінку 9,25, в той час як ПрАТ «Монделіс Україна» оцінку 9,09, а ПАТ «Конті» - 8,08. Максимальну оцінку в балах, «Монделіс Україна» має за 4 факторами, «Рошен» – 5 оцінок, «Конті» - жодної.

Після аналізу ринку та визначення слабких сторін та загроз, необхідно представити градацію асортименту ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», взяти дані з продажу, та на основі цих даних за допомогою матриць БКГ (Бостонська консалтингова група).

Охарактеризувавши градацію асортименту для підприємства, розглянемо з допомогою простого, але дуже ефективного інструменту найперспективніші і, навпаки, самі «слабкі» продукти підприємства.

Розглянемо ABC- XYZ аналіз продукції ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

**ABC- XYZ аналіз продукції ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», 2022 рік**

Обсяг продажів/ група товарів	Сума продаж	Частка в оброті	Накопичення	ABC	Коефіцієнт варіації	XYZ	Аналіз
Шоколадні вироби	191197,93	29,93%	29,93%	A	13,85%	X	AX
Карамельні вироби	114987,06	18,0%	47,93%	B	37,55%	Y	BY
Вироби з борошна	332632,01	52,07%	100,00%	A	42,66%	X	AX
Всього	638 817	100%	-	-	-	-	-

Джерело: складено за даними підприємства.

Комбінований аналіз ABC-XYZ — це метод, який використовує аналіз ABC і XYZ разом. Такий підхід дозволяє організації класифікувати продукти на основі як їх вартості, так і норм споживання. Це може надати більш повне уявлення про продуктивний портфель компанії та допомогти прийняти більш обґрунтовані рішення щодо управління запасами та розробки продукту. Наприклад, товар із високою вартістю, але низьким рівнем споживання може вважатися менш важливим, ніж предмет із нижчою вартістю, але високим



рівнем споживання. За допомогою цього методу ви можете визначити елементи, які мають високу цінність і високий попит, і визначити їх пріоритетність для управління запасами та розподілу ресурсів.

Основний напрям діяльності компанії – виробництво солодоців та реалізація на ринку збуту. Матриця ABC-XYZ дає докладну інформацію для стратегічної зміни позицій номенклатури. Наприклад, відсутність уваги відділу маркетингу до просування продукції групи С впливає на збільшення групи CZ. Можливо, вивчення ринку збуту товарів із групи CZ і проведення певних маркетингових заходів дасть змогу перемістити ці позиції до групи CY, для якої характерні більш виражені тенденції попиту, що в подальшому може призвести до переміщення їх до групи BY. Таким чином, керівництву підприємства необхідно правильно прогнозувати попит на товари з груп А і В, запаси за даними групам не повинні бути завищені. Також необхідно провести більш глибокий аналіз асортименту товарних груп із класу С. Можливо, частину товарів слід вивести з асортименту компанії, щоб уникнути подальшого зростання неліквідів, а для частини товарів необхідно змінити маркетингову стратегію для збільшення попиту на ці товари і переміщення їх до іншого класу за ABC-XYZ-аналізом.

Таблиця 2.8

#### Сумісний ABC- XYZ аналіз у результаті груп товарів

	А	В	С
Х	Шоколадні вироби Вироби з борошна	-	-
У	-	Карамельні вироби	-
Z	-	-	-

*Джерело: складено за даними підприємства.*

Таким чином, продукція, що знаходиться у групі АХ позиціонує себе як товари з високим попитом, гарними якісними характеристиками та високим рівнем прогнозованості.

Товари у категорії ВУ характеризуються нижчим рівнем попиту та потребують більш ретельного просування, що зумовлює застосування

стратегії диверсифікації з метою уникнення виходу з ринку.

Існуючий товарний портфель є достатньо збалансованим, оскільки містить в основному продукцію «лідерів» та «лідерів що розвиваються». Ця продукція є основною для підприємства. Існує також і інша, яка з великою ймовірністю увійде до категорії «знаків питання» та «виробників прибутку». Часто компанії мають незбалансовані портфелі. Якщо все ж таки з'ясується, що у компанії занадто багато «лідерів», то необхідно терміново розробити чи придбати товар, який потраплятиме під категорію «виробників прибутку».

Побудувавши матрицю БКГ, підприємство отримує наочну інформацію, на основі якої воно приймає рішення про те, в які товари необхідно інвестувати, розвивати та берегти, а які слід ліквідувати.

Розглянемо матрицю БКГ за товарним асортиментом ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

**Вихідні дані матриці БКГ за товарними групами ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»**

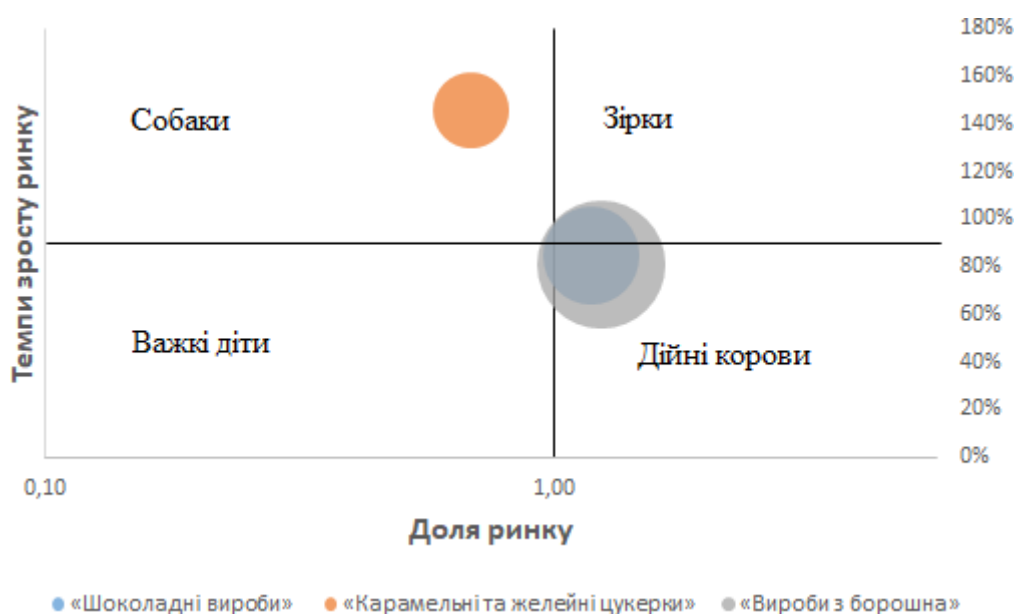
Найменування продукції	Об'єм продаж	Об'єм продаж у конкурента (Конті)	Темпи зросту ринку	Доля ринку
«Шоколадні вироби»	191197,93	161768,88	85%	1,18
«Карамельні та желейні цукерки»	114987,06	167760,32	146%	0,69
«Вироби з борошна»	332632,01	269614,8	81%	1,23
Всього:	638817,00	599144,00		

*Джерело: складено автором за даними підприємства.*

Як ми бачимо з таблиці, об'єм продажів шоколадних виробів у виробника «Рошен» на 29 429,05 розрахункових одиниць більший ніж у конкурента «Конті», об'єм продажів карамельних та желейних цукерок у

«Рошен» на 52 773,26 розр. од. менший ніж у «Конті», а продаж виробів з борошна також більший у «Рошена» на 63 017,21. З цього можна зробити висновок, що пробукація ТМ «Рошен» якісніша і смачніша у більш дорогих сегментах, таких як вироби з борошна і шоколадні цукерки, а от дешевші желейні та карамельні цукерки кращі у «Конті».

Матриця БКГ для ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» зображена на рис.2.5.



Матриця БКГ для ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

*Джерело: складено автором на основі проведених досліджень*

Сегмент «Собаки» найактивніше купують карамельні та желейні цукерки, а от «Дійні корови» віддають перевагу шоколадним виробам та виробам з борошна, як і «Зірки». На це може впливати як вік, так і платоспроможність людей по сегментах. Компанії треба зберігати частку ринку у вказаних сегментах, бо основними покупцями є «Дійні корови».

Так, відповідно до рис. 2.5 можна визначити подальші типи стратегії для досліджуваного підприємства, які представлено на у табл. 2.10.

Таблиця 2.10

**Товарна стратегія ПрАТ «Київська кондитерська фабрика  
«Рошен»**

Сегмент	Товар	Стратегія
«Важкі діти»		
«Зірки»		
«Дійні корови»	Шоколадні вироби Вироби з борошна	Збільшити обсяг реалізації товару.
«Собаки»	Карамельні та желейні цукерки	Ліквідація, повна або часткова, сегменту

*Джерело: складено за даними підприємства.*

Виходячи з даних таблиці 2.10, необхідно збільшити обсяг реалізації, оберігати і зміцнювати за рахунок додаткових інвестицій такі позиції як «Шоколадні вироби» та «Вироби з борошна» адже саме ці товарні групи мають лідируючі позиції «Зірок» та користуються найбільшим попитом серед споживачів продукції компанії «Рошен».

Досліджуване підприємство працює на ринку вже протягом багатьох років та характеризується високою прибутковою діяльністю. Асортимент продукції ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» має велику ширину та глибину, а також у повній мірі задовольняє потреби споживачів та характеризується попитом на ринку.

ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» – являється одним із лідерів національного кондитерського ринку. Фірма входить до трійки найбільших кондитерських компаній України за обсягами виробництва.

Проте, асортимент фабрики, що пропонується, можна назвати вузьким, так як крім кондитерських виробів компанія не виробляє. У зв'язку з цим фабрика обирає стратегію вузької товарної спеціалізації.

При управлінні асортиментною політикою ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» важливе значення має визначення ширини асортименту за кожною товарною групою та глибини асортименту кондитерської продукції за її різновидами в кожній товарній групі.

Управління асортиментною політикою на досліджуваному ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» здійснюється вищим керівництвом підприємства, а також начальником відділу маркетингу та збуту за участі та співпраці з іншими підрозділами та регіональними філіями.

Існуючий товарний портфель є достатньо збалансованим, оскільки містить в основному продукцію «лідерів» та «лідерів що розвиваються». Ця продукція є основною для підприємства.

### РОЗДІЛ 3

## РОЗРОБЛЕННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТНОЮ ПОЛІТИКИ ПРАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН»

### **3.1. Основні напрями удосконалення покращення управління асортиментною політикою**

В результаті проведеного аналізу напрямів формування асортиментної політики ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» було виявлено наступне: основним елементом, показники якого необхідно покращувати, є інновативність та збалансованість асортименту реалізованих підприємством товарів.

ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» має постійних клієнтів, а також партнерів із виробництва та збуту продукції.

Оскільки підприємство постійно випускає нові види продукції, йому необхідно утримувати товар над ринком. Підприємству необхідно рекламувати цю продукцію для залучення покупців до нового товару. Інакше товар піде з ринку. Необхідно розробляти свою маркетингову політику, щоб досягти підвищення ефективності діяльності свого підприємства.

Для того, щоб залучити споживачів до нової продукції, необхідно провести інформаційну рекламу, донести до потенційних споживачів позитивні якості продукції, подолати конкуренцію між новими товарами та аналогічними товарами, які вже існують на ринку. Підприємству необхідно створити спеціальний відділ маркетингу, який займатиметься просуванням та розподілом товару на нових ринках, задовольнятиме потреби клієнтів.

У процес вдосконалення асортиментної політики має входити низка напрямів, робота у яких дозволить підприємству бути найбільш конкурентним над ринком, збільшити товарообіг, отже, збільшити прибуток. Для цього необхідно: проводити анкетування серед споживачів для визначення їх

переваг; проведення дегустацій продукції. Розширення бази даних клієнта: здійснення пошуку нових покупців; різні дії щодо стимулювання збуту.

Підприємство має ретельно вивчати поведінку конкурентів над ринком, удосконалювати свої товари та проводити активну рекламну діяльність. Також можна запропонувати придбати або взяти в оренду торгові площі в магазинах центральної лінії або в місцях найбільшої прохідності, так званих «спальних районах», що призведе до позитивних змін, у тому числі збільшення обсягів реалізації продукції.

Нині, асортимента політика ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» є ефективним інструментом досягнення цілей і завдань, реалізації маркетингової політики, комплексної програми дій в динамічно-змінних умовах, підвищення конкурентоспроможності в цілому. Товар досліджуваного підприємства повинен максимально задовольняти потреби споживачів, володіти якісними характеристиками, забезпечувати здобуття доходу [35].

Основною метою асортиментної політики є зростання прибутковості «Рошен», займання лідируючих позицій з продажу кондитерських виробів та створення позитивного іміджу кондитерської фабрики.

Не належний рівень уваги до ключових товарних позицій може призвести до втрати конкурентоспроможності, яка змінюється під впливом бізнес-середовища, що в кінці кінців може позначитися на ефективності діяльності фабрики.

Приведемо коротку схему того, як необхідно наводити пропозиції щодо вдосконалення та управління асортиментом підприємства. Для початку слід визначити ціль оптимізації асортиментної політики ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

Мета оптимізації асортименту:

1. Оптимізація забезпечує більшу керованість асортиментним портфелем.

2. Зручність для комерційної структури з точки зору роботи з клієнтами асортименту та фокусу на основні високомаржинальні продукти, зниження

загальної собівартості за рахунок високої оборотності.

3. Зручність для бізнесу, тому що очищення від «сірого» продукту, що «відгризає» валовий прибуток побачити її реальні показники.

4. Вимоги до скорочення асортименту насамперед залежать від кон'юнктури ринку.

До оптимізації, зазвичай, пропонуються продукти за такими характеристиками:

1. Тривала негативна доходність по товару.
2. Зниження обсягу продажів у грошах та у тоннажі.
3. Валове зниження продукту за продуктовою категорією.
4. Не стабільність у частоті вироблення (рівня продуктивності праці або кількість одиниць продукції, яку виробив один працівник за одиницю часу праці).
5. Технологічно необумовлений продукт.

Перед пропозиціями щодо вдосконалення продукції, доцільно згадати, що існує 3 етапи оптимізації асортиментної політики:

1 етап. Аналіз динаміки ринку та структури попиту. Цим займається, як правило, маркетингова служба з ініціалізації процесу оптимізації асортименту. Проводиться аналіз динаміки продажів за товарними групами, оцінюється перспектива попиту продукції. На підставі отриманих даних служба готує рішення щодо покращення асортименту.

2 етап. Проводиться фінансовий аналіз підготовлених рішень. Далі виводиться рішення про зміну структури асортименту.

3 етап. Затвердження остаточного варіанта структури асортименту. Тут, як правило, переважає метод експертних оцінок. Рекомендації щодо оптимізації асортименту з метою підвищення конкурентоспроможності над ринком.

З вищесказаного слід підбити наступний результат. Підприємству необхідно детально вивчити поданий план дій щодо оптимізації асортименту.

При побудові логічної структури асортименту необхідно враховувати



безліч факторів. Потрібно знайти таке рішення, яке буде найкращим з точки зору збільшення прибутку, доступності ресурсів, зростання продажів та завоювання нових ринків.

Для подальшого визначення основних шляхів удосконалення асортиментної політики ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» необхідно визначити основні цілі асортиментної політики (рис. 3.1).

Можливості кондитерського підприємства фінансові, кадрові та ін. на данному етапі розвитку є оптимальними. Доходи компанії мають тенденцію до зростання, проводиться постійна взаємодія із персоналом.

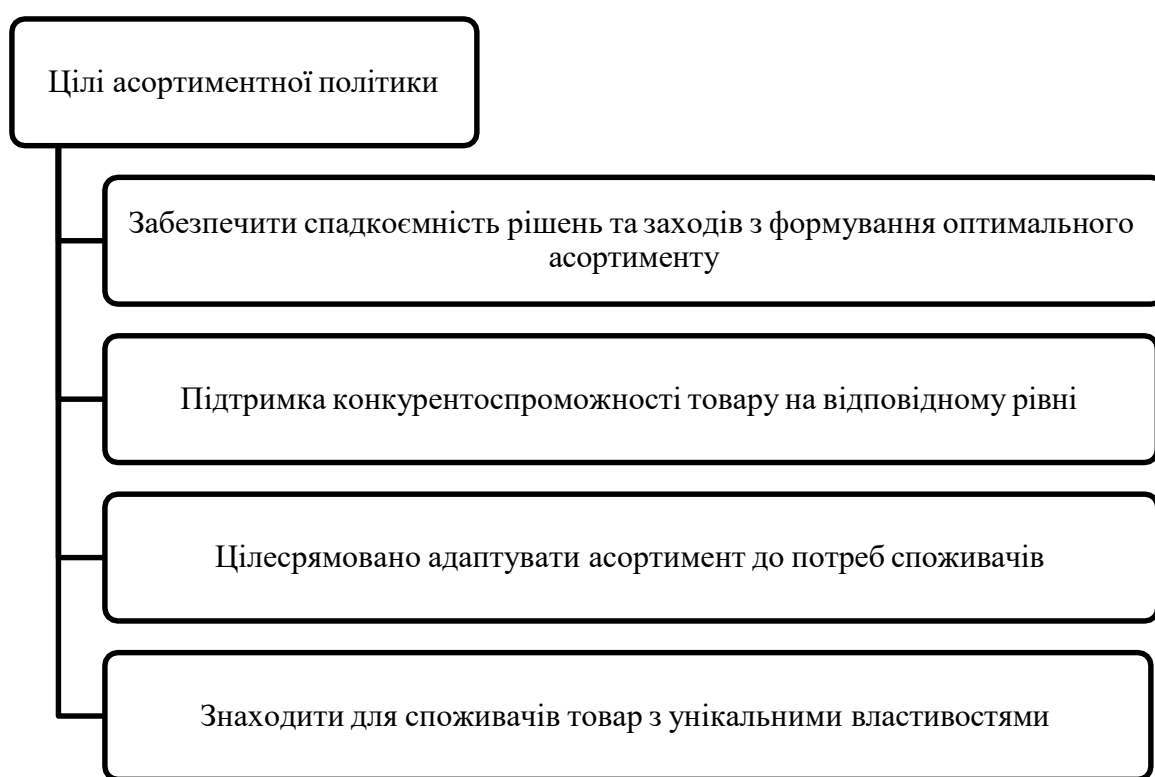


Рис. 3.1 Цілі асортиментної політики ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

*Джерело: складено автором за даними підприємства.*

На рис. 3.2 схематично представлено основні умови удосконалення процесу формування асортиментної політики ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

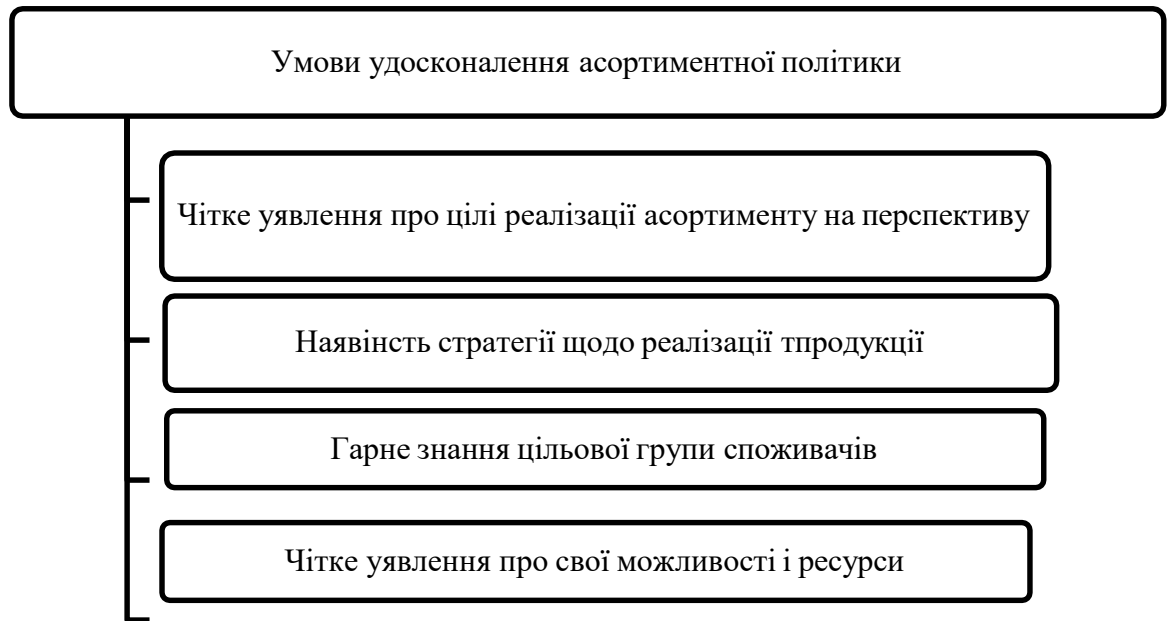


Рис. 3.2 Умови удосконалення асортиментної політики ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

*Джерело: складено автором за даними підприємства.*

Для удосконалення асортиментної політики може бути обрана стратегія на основі використання матриці Ансоффа. Вибір стратегії для ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» на основі даної матриці наведено на рис. 3.3.

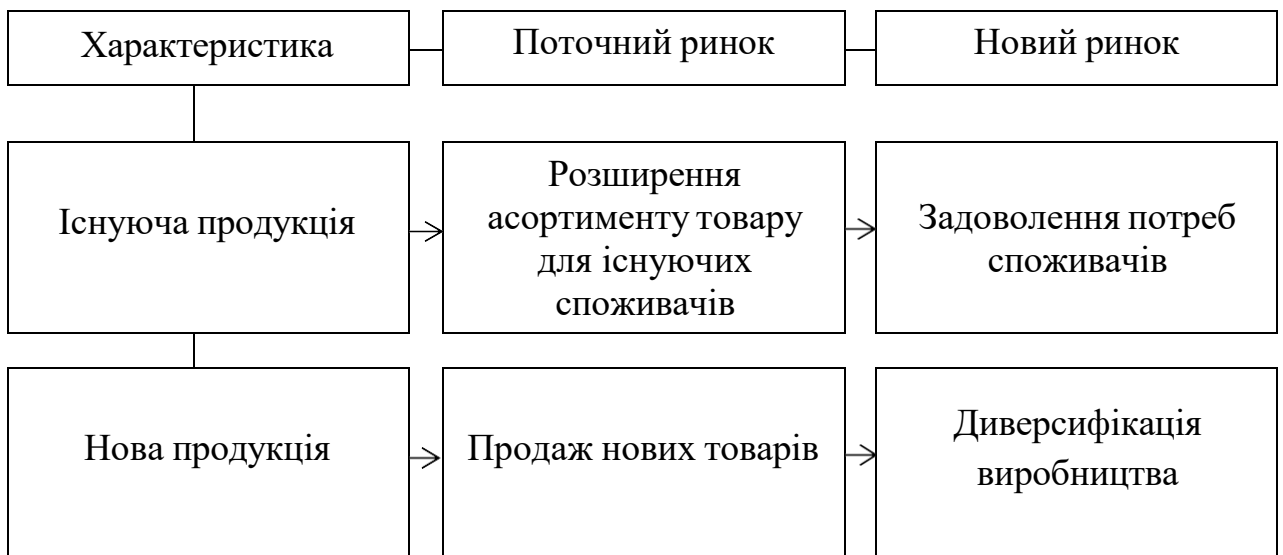


Рис. 3.3 Вибір товарної стратегії за матрицею Ансоффа для ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

*Джерело: складено автором за даними підприємства.*

Відповідно до рис. 3.3 можна зробити висновок, що дана матриця ілюструє взаємозв'язок між продажем існуючої кондитерської продукції фабрики та її перспективними продуктами. Основною ціллю такої матриці є те, що підприємство пропонує вже наявному сегменту споживачів новий диверсифікований продукт.

Отже, на основі даної матриці можна сформуванати подальші напрями удосконалення асортиментної політики ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», які схематично представлено на рис. 3.4.



Напрями удосконалення асортиментної політики ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

*Джерело: складено автором за даними підприємства.*

### **3.2. Розрахунок показників економічної ефективності від запропонованого заходу**

Формуванню збалансованості товарного асортименту продукції підприємства передують розробка підприємством асортиментної концепції. Вона представляє собою цілеспрямовану побудову оптимальної асортиментної структури, товарної пропозиції, при цьому за основу приймаються, з одного боку, споживчі вимоги сегментів ринку, а з іншої — необхідність забезпечити найбільш ефективне використання підприємством сировинних,

технологічних, фінансових та інших ресурсів для організації виробництва товарів з більш низькими витратами [19].

Одним з компонентів створення конкурентної стратегії розвитку підприємства на ринку є формування обґрунтованої товарно-асортиментної політики. Вихідною передумовою даного дослідження є доведене багатьма авторами положення про те, що стратегія управління асортиментною політикою повинна відповідати загальній стратегії розвитку підприємства. Цілком очевидно, що стратегія управління асортиментною політикою повинна забезпечувати постійне підвищення конкурентоздатності даного підприємства в порівнянні з іншими підприємствами, що є операторами конкретного цільового ринку, так саме, як загальна стратегія розвитку підприємств покликана зміцнити конкурентоздатність усього підприємства.

Конкурентна стратегія управління товарним асортиментом, як і конкурентна стратегія підприємства, створюється на основі ретельного аналізу поточної конкурентної позиції даної структурної одиниці з метою переміщення цієї одиниці на кращу конкурентну позицію. Конкурентна позиція, у свою чергу, визначається рівнем конкурентної переваги і рівнем привабливості цільового ринку для діяльності даної структурної одиниці [8].

Таким чином, стає очевидним, що для вибору та обґрунтування товарного асортименту необхідно проаналізувати рівень привабливості цільового ринку і рівень конкурентних переваг підприємства. Досягнутий рівень конкурентних переваг реалізується в конкурентній позиції підприємства. Тому необхідна розробка стратегічно спрямованої комплексної системи покращення рівня збалансованості товарного асортименту.

Проведемо економічне оцінювання запропонованого проекту з підвищенням ефективності формування асортиментної політики підприємства.

Загальні витрати на організацію роботи ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» зазначено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

**Витрати на розширення асортименту випуску продукції шоколад**

Заходи	Бюджет, тис. грн.
1. Оформлення і купівля обладнання	12
2. Пошук і підготовка персоналу	19
3. Пошук і виготовлення сировини	30
4. Пошук обгортки	20
Всього витрати на випуск продукції	81
1. Витрати на заробітну плату персоналу (4 чол.)	201,8
2. Нарахування на заробітну плату ЄСВ (22%): 1 міс. = 5045,0 грн. На рік 5045*12	50,45
Всього витрати на забезпечення поточної діяльності	252,25
Витрати разом	333,25

Таким чином, необхідні витрати на розширення асортименту продукції шоколад складають 333,25 тис. грн.

При формуванні розподільчих каналів асортименту продукції слід звернути увагу на ефективність функціонування створеної системи й прибутковості кожного учасника торговельно-посередницького процесу [28]. Прогнозні значення приросту чистого доходу (виручки) від реалізації знайдемо за методом експертних оцінок, використавши опитування провідних спеціалістів та керівників відділу. Дані наведені у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

## Результати опитування експертів

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації, тис. грн.	3208,45	3354,25	3395,8	3265,52	3722,1	3525,5	3836,5

Величини даного прогнозу необхідно перевірити на надійність і типовість.

Визначаємо середнє квадратичне відхилення, що характеризує розсіювання думок окремих експертів відносно середнього значення.

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

Таблиця 3.4

## Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
1. Обсяги збуту продукції підприємством $O_i$ , тис. грн.	3208,45	3354,25	3395,8	3265,52	3722,1	3525,5	3836,5
2. Сумарні значення оцінок експертів	24308,12						
3. $O_{\text{сеп}}$	3472,59						
4. Відхилення $\Delta O_i = O_i - O_{\text{сеп}}$	-264,14	-118,34	-76,79	-207,07	249,51	52,91	363,91
5. $\Delta O_i^2$	69769,18	14004,02	5896,48	42877,39	62255,95	2799,62	132431,53
6. $\sum \Delta O_i^2$	330034,18						

\*Джерело: складено та розраховано автором

Знаходимо середнє арифметичне прогнозних значень чистого доходу (виручки) від реалізації:

$$O_{\text{сеп}} = 24308,12/7 = 3472,59 \text{ тис.грн.}$$

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

$$a = \sqrt{\frac{330034,18}{7}} = 217,14$$

Визначаємо коефіцієнт варіації, який характеризує однорідність сукупності думок експертів:

$$w = \frac{a}{O_c} \times 100\% = 217,14/3472,59 \times 100 = 6,25\%$$

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

Найбільш вірогідний обсяг реалізації (В) визначаємо за методом медіан і приймаємо на рівні 3395,8 тис. грн. як середнє значення ряду:

3208,45	3354,25	3395,8	3265,52	3722,1	3525,5	3836,5
---------	---------	--------	---------	--------	--------	--------

де песимістичне (найменше) значення (П) – 3208,45, оптимістичне (найбільше) значення (О) – 3836,5

Розраховуємо прогнозні значення збільшення обсягів реалізації продукції в результаті відкриття відділу мерчандайзингу:

$$OP = (O + 4 \cdot B + П) / 6 = (3836,5 + 4 \cdot 3395,8 + 3208,45) / 6 = 3438,03 \text{ тис. грн.}$$

Розраховуємо приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції:

$$3438,03 / 638817 \times 100\% = 0,54\%,$$

де 638 817 тис. грн. – значення чистого доходу (виручки) від розширення асортименту випуску продукції у 2020 році.

Чистий дохід (виручка) від розширення асортименту випуску продукції в проектному році складе:

$$638\,817 + 3438,03 = 642255,03 \text{ тис. грн.}$$

Знайдемо величину повних витрат в проектному році. Повні витрати на виробництво і реалізацію (ПВ) в базисному році склали 605349 тис. грн., в т. ч.: постійні витрати – 90802,35 тис. грн., змінні – 514546,65 тис. грн.

Розрахуємо приріст змінних витрат у проектному році:

$$514546,65 * 0,54/100 = 2769,22 \text{ тис. грн.}$$

Необхідні витрати на розширення асортименту випуску продукції складають 333,25 тис. грн.

$$\text{Приріст повний витрат: } 2769,22 + 333,25 = 3102,47$$

Таким чином, повні витрати в проектному році складуть:

$$3102,47 + 605349 = 608451,47$$

Обчислимо приріст прибутку від реалізації продукції в проектному році:

$$\Delta \text{Пр} = 3438,03 - 3102,47 = 335,56 \text{ тис. грн.}$$

Отже, прибуток від відкриття відділу мерчандайзингу в проектному році складе:  $33468 + 335,56 = 33803,56$  тис. грн.

де 33468 тис. грн. – значення прибутку від реалізації продукції у 2020 році.

Наведемо очікувані результати від проведення дегустації в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

**Очікувані результати від розширення асортименту випуску продукції ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» тис. грн.**

Показники	Значення показника
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції	3438,03
Приріст повних витрати на виробництво та реалізацію продукції	3102,47
Приріст прибутку від реалізації продукції	335,56
Приріст чистого прибутку від реалізації продукції	275,16

Отже, внаслідок розширення асортименту випуску продукції ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» чистий дохід (виручка) від реалізації продукції в проектному періоді збільшиться на 3438,03 тис. грн.



Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції збільшаться на 3102,47 тис. грн. Прибуток від реалізації продукції зросте на 335,56 тис. грн., а чистий прибуток – на 275,16 тис. грн.

### 3.2.1. Вплив запропонованого заходу на діяльність ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Очікувані результати від проведення дегустації у вигляді зміни (приросту) чистого доходу (виручки) від реалізації продукції, повних витрат, прибутку від реалізації та чистого прибутку (табл. 3.5), а також їхні проектні значення, що розраховані вище, переносимо у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

#### Вплив запропонованого заходу на діяльність ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Показники	Один. виміру	Базові значення (2022)	Проектні значення	Відхилення	
				Абсолютне, +/-	Відносне, %
1. Чистий дохід від реалізації продукції	тис. грн.	638817	642255,03	3438,03	0,54
2. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	605349	608451,47	3102,47	0,51
3. Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	33468	33803,56	335,56	1,00
4. Чистий прибуток	тис. грн.	27443,76	27718,92	275,16	1,00
5. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	94,76	94,74	-0,02	-0,03
6. Рентабельність діяльності (продаж)	%	4,30	4,32	0,02	x
7. Рентабельність продукції	%	5,53	5,56	0,03	x

\* Джерело: складено та розраховано автором

Отже, зробивши відповідні розрахунки, можна зробити наступні висновки. Внаслідок впровадження запропонованих заходів матимемо

зростання чистого доходу (виручки) від реалізації продукції на 0,54% і проектне його значення становитиме 642255,03 тис. грн. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції зростуть на 0,51%. Прибуток від реалізації продукції збільшиться на 1%. Витрати на 1 грн. реалізованої продукції зменшаться на 0,02 коп. Рентабельність продукції виросла на 0,02. А рентабельність продажів на 0,03. Отже даний захід є економічно вигідним.

## ВИСНОВКИ

Для успішного функціонування вітчизняні підприємства повинні пропонувати ринку асортимент продукції, або ж продуктивний портфель, в якому елементи відрізняються, перш за все, прибутковістю та часткою на ринку.

Планування асортименту для підприємства ведеться з допомогою категорійного менеджменту, де кожна одиниця розглядається як цілком самостійний об'єкт, за допомогою якого підприємство націлене задоволення сформованих потреб споживачів. Основну мету, яку переслідує підприємство, для формування структури асортименту – це досягнення планових показників виконання плану продажу та маржинального прибутку.

У першому розділі кваліфікаційної роботи було визначено сутність та характеристику товару та товарного асортименту; описано сучасний інструментарій управління асортиментними групами підприємства.

Загалом, управління товарним асортиментом є процесом пошуку таких товарів, в яких споживачі відчувають потребу, і продаж яких буде вигідним для підприємства. В даний час управління товарним асортиментом є складною системою, і не обходиться без застосування комп'ютерних технологій. Важливою умовою є – чітко продумана асортиментна політика, при правильній побудові якої можна сформувавши ефективний імідж підприємства.

Управління асортиментом продукції пов'язане безпосередньо із вибором та здійснення маркетингових заходів, а розроблення та виконання асортиментної програми є основним планом, який визначає зміст ресурсного планування, планів продажу продукції, післяпродажного обслуговування та ін.

У другому розділі роботи було наведено загальну характеристику ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»; проведено аналіз складу та структури асортименту продукції ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»; проведено оцінювання позицій асортиментних груп на основі адаптивної матриці БКГ.

Досліджуване підприємство працює на ринку вже протягом багатьох років та характеризується високою прибутковою діяльністю. Асортимент продукції ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» має велику ширину та глибину, а також у повній мірі задовольняє потреби споживачів та характеризується попитом на ринку.

Проте, асортимент фабрики, що пропонується, можна назвати вузьким, так як крім кондитерських виробів компанія не виробляє. У зв'язку з цим фабрика обирає стратегію вузької товарної спеціалізації.

При управлінні асортиментною політикою ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» важливе значення має визначення ширини асортименту за кожною товарною групою та глибини асортименту кондитерської продукції за її різновидами в кожній товарній групі.

На основі проведеного дослідження у третьому розділі було визначено основні напрями удосконалення покращення управління асортиментною політики; запропоновано напрями поліпшення ступеню збалансованості товарного асортименту ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» та описано вплив запропонованих заходів на діяльність ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

В результаті проведеного аналізу асортиментної політики ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» було виявлено наступне: основним елементом, показники якого необхідно покращувати, є інновативність та збалансованість асортименту реалізованих підприємством товарів. Тож, було запропоновано такі заходи:

- розширення асортименту випуску продукції (випуск дитячої вітамінізованої продукції);
- стимулювання маркетингової діяльності підприємства в провідних ЗМІ;
- заохочення потенційних покупців за рахунок проведення акцій, заходів тощо;
- використання системного підходу для покращення збутового

механізму асортименту підприємства;

– удосконалення моделей збалансованості асортиментного портфелю.

Таким чином, можна зробити висновок, що перспективи розвитку кондитерської фабрики ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» досить великі. Сьогодні підприємство прагне завоювання ринку та вихід на передові позиції. Розглянувши процеси розробки, планування асортименту продукції, можна надати такі рекомендації: необхідно продовжувати здійснювати основну мету бізнесу – це виробництво високоякісної шоколадної продукції, відповідної стандартам якості та доступною ціною.

Підприємство має уважно стежити за обстановкою, що складається, на ринку, проводити розробку нових рецептів, можливо варто вибудовувати міцні взаємини з колегами та обмінюватися досвідом, також важливо оцінювати дії конкурентів і прагне перевершити їх.

Однією з головних рекомендацій підприємству – необхідність переходу від товарної концепції до концепції унікально торгової пропозиції, де потрібно показати споживачеві всі переваги купівлі цієї продукції. Ці переваги не повинні бути акцентовані на якості та ціні товару. Вони можуть бути донесені різними методами, від реклами на телебачення до ярмарків і різними POS – матеріалами. Тоді, з допомогою всіх цих прийомів підприємство, впливаючи на споживача, збільшить товарообіговість своєї продукції та збільшить свій прибуток.

Таким чином, ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» на сьогоднішній день є одним з лідерів у сфері кондитерської діяльності, причому якщо багато хто з лідерів переживають період спаду, то ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» активно розвивається і завойовує все більшу частку ринку шляхом відкриття нових роздрібних магазинів по країні. Компанія володіє багатьма конкурентними перевагами: розвиненою посередницькою мережею, лояльними цінами, найуспішнішим виробництвом власних товарів. Відповідно до фінансових показників за 2019-2020 рр. стан

компанії можна трактувати як задовільний, незважаючи на загальну кризову ситуацію в економіці, проте, по ряду показників, зокрема при аналізі пасивів балансу і динаміки витрат, спостерігається не сама позитивна тенденція, яка може загрожувати фінансовій стабільності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

Таким чином, підсумовуючи отримані під час дослідження результати можна зробити висновок, що асортиментну політику ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» слід розглядати як комплекс принципів та заходів, які орієнтовані на досягнення максимально можливих вигод від формування асортименту виробничого обсягу продукції підприємства. Процеси спричинені війною у нашій країні суттєво змінили співвідношення попиту та пропозиції на ринках збуту та призвели до втрати актуальності складених підприємствами виробничих програм та асортиментної політики на яких вони базувалися.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамович І.А. Товарний асортимент підприємства: сутність та умови формування. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2017. №12. С. 6-9.
2. Анішова М.К. Удосконалення асортиментної політики підприємства регіону. Нові технології, 2015. №2. 11 с.
3. Артеменко Л. П. Конкурентоспроможність підприємства та фактори її підвищення. Київ, 2021. 53 с.
4. Бардаш М. С., Хоменко О. І. Асортиментна політика підприємства та шляхи її вдосконалення. Ефективна економіка. 2016. № 11. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2016\\_11\\_66](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_11_66)
5. Безугла Л.С., Агафонов О.Д., Гладкий Д.Р. Формування маркетингової товарної політики підприємства. Інфраструктура ринку. 2019. № 35. С. 133– 137.
6. Бозуленко О.Я., Шкабара Т.Л. Теоретичні та методологічні підходи до визначення асортименту. Науково-виробничий журнал “Бізнес-навігатор”.. Випуск 3 (42). 2017. С. 52-55
7. Бозуленко О.Я. Формування асортименту товарів як стратегічний елемент комерційної діяльності. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. № 4. С. 294–297.
8. Василюха Н. В. Асортиментна політика – важливий інструмент товарної політики торговельного підприємства. Економіка і суспільство. №19. 2018. С. 960-965
9. Васюта В.Б. Значення та особливості формування асортиментної політики підприємства в сучасному товарознавстві / Science, innovations and education: problems and prospects : Proceedings of the 6th International scientific and practical conference. Tokyo : CPN Publishing Group, 2022. P. 600-603.
10. Гармідер Л. Д. Дослідження формування товарного асортименту підприємства. Академічний огляд. 2016. № 1. С. 111–118.

11. Герасимьяк Н. В. Основні аспекти формування маркетингової товарної політики підприємств // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2012. № 2 (1). С. 60 – 62.
12. Гринкевич С.С. Економічні основи стратегічного управління фінансовою стійкістю підприємства в умовах ринкових перетворень / Науковий вісник НЛТУ України. 2015, вип. 18.5 С. 110-114
13. Голубєва Т.С. Методологічні підходи до оцінки ефективності діяльності підприємства / Актуальні проблеми економіки. 2016. № 5. С. 66-71.
14. Глущенко Ю. Є. Особливості маркетингового управління асортиментом / Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2019. Вип. 24(1). С. 96-100
15. Діденко Є. О., Савельєв Д. С. Управління асортиментною політикою підприємства. 2015. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3910>
16. Добрянська В. В., Сіренко О. В. Управління товарним асортиментом продукції лісогосподарських підприємств. Ефективна економіка. 2020. № 1. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2020\\_1\\_39](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_1_39)
17. Дунська А.Р. Порівняльний аналіз методів управління оптимізацією товарного асортименту підприємства / А.Р. Дунська, А.С. Башкіна // Інфраструктура ринку. 2017. Вип. 13. С. 91-96. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2017/13\\_2017\\_ukr/17.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2017/13_2017_ukr/17.pdf)
18. Дячков Д. В., Потапюк І. П., Яковенко І. О. Особливості товарної політики підприємства. Економіка та управління підприємствами. Вип. 4(27). 2020. С. 46-51
19. Економіка та управління підприємствами: теорія, методика, практика: колективна монографія/ Кол. авторів. Полтава: ПП «Астроя», 2020. 240 с.
20. Єрмак С. О., Плотницька В. В. Інноваційні аспекти розвитку ринку кондитерських виробів України. Бізнес Інформ. 2016. № 11. С. 398-403.



21. Єфімова Є. Актуальність асортиментної політики у сучасному управлінні підприємством роздрібною торгівлі. Траєкторія науки. 2017. №7 (12). С. 311-314.
22. Жмайлова О. Г. Показники та методи оцінки ефективності управління товарним асортиментом підприємницьких структур/ Формування та перспективи розвитку підприємницьких структур в рамках інтеграції до європейського простору : зб. матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції. Полтава : ПДАА, 2019. С. 188-190.
23. Зозульов О.В., Царьова Т.О. Система маркетингових моделей товару як інструмент комплексного аналізу його конкурентоспроможності // Маркетингові технології в умовах глобалізації економіки України : тези доп. XV міжнар. наук.-практ. конф. (Хмельницький, 26–28 листоп. 2020 р.). Хмельницький : ХНУ, 2020. С. 56–57.
24. Катаєва М.М. Оцінка ефективності асортиментної політики підприємства. Електронний науково-практичний журнал «Інфраструктура ринку». 2014. №12.(12/2014). 10 с.
25. Касич А. О., Марченко К. О. Асортиментна політика підприємства: мета, завдання, моделі. Ефективна економіка. 2018. № 6.
26. Кириченко С. О., Половинка К. І. Принципи формування асортиментної політики. Агросвіт. №1. 2021. С. 90-94.
27. Колосенко К.О. Аналіз напрямків підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства// Розвиток підприємництва як фактор росту національної економіки: матеріали XVI міжнар. наук.-практ. конф. м. Київ 22 листопада 2017 р. К.: НТУУ «КПІ ім. І. Сікорського», 2017. 115 с.
28. Кубишина Н. С. Управління асортиментною політикою підприємства. Економічний вісник НТУУ “Київський політехнічний інститут”. № 16. 2019. С. 288-300.
29. Кубишина Н.С. Методика розробки стратегічного набору товарів на промисловому ринку. Економічний вісник Національного технічного

університету України. 2018. № 6. С. 171-178.

30. Кузьминчук Н.В., Куценко Т.М., Терованесова О.Ю. Теоретичні підходи до розуміння сутності маркетингової товарної політики підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2019. № 66. С. 149–158.

31. Кузнєцов П. В. Маркетингове управління асортиментом продукції підприємства в умовах інформаційної економіки / Вісник економіки транспорту і промисловості. 2015. Вип. 49. С. 198-204.

32. Кучмєєв О.О. Методи та засоби управління ризиками в логістичних системах торгівельних підприємств. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія “Міжнародні економічні відносини та світове господарство”. 2018. Вип. 22, ч. 2. С. 55-59.

33. Лісеній, Є., Дяченко, Ю. Управління та шляхи удосконалення маркетингової товарної політики підприємства. Економіка та суспільство. № 32. 2021. С. 85-96.

34. Маркосян В.С. Формування асортиментної політики підприємства: основні напрями вдосконалення. Наукові дослідження і розробки молодих вчених, 2015. №5. 252-257 с.

35. Овсак О. П., Назаренко О. П., Зелінський В. В. Особливості формування асортиментної політики виробничого підприємства. Інфраструктура ринку. 2019. Вип. 34. С. 149-153.

36. Оніщенко М. Товарна політика торгівельних роздрібних мереж та фактори, що її визначають./ М. Оніщенко, Н. Фіщук. – Slovak Scientific Journal, vol 3 (43), 2020. С. 26-36.

37. Офіційний вебсайт корпорації «Roshen» URL: [https://roshen.com/?fbclid=iwar1hls1bcuo9tbjk\\_gbj4ojcjdy6ifcwlrnsg5zatcbs4\\_atby22qlkbcq](https://roshen.com/?fbclid=iwar1hls1bcuo9tbjk_gbj4ojcjdy6ifcwlrnsg5zatcbs4_atby22qlkbcq)

38. Перець К.Г., Кузьменко А.В. Аналіз ефективності управління товарним асортиментом. Інфраструктура ринку. Одеса. 2019. №31. С.295-300.

39. Притиченко Т.І., Лях І.С. Практичні аспекти розробки структури товарного портфеля підприємства. Бізнес Інформ. 2015. № 10. С. 256–265.

40. Прядко О. М. Управління торговим асортиментом у роздрібній торгівлі в умовах національної конкурентної політики: монографія; Харківський державний ун-т харч. та торгівлі. Харків, 2014. С. 5–16.
41. Поліщук Т. Б.; Ткачук Г. Ю. Основні принципи формування асортиментної політики торговельного підприємства. Головний редактор, 2021, 234.
42. Покотилова О.І. Рефлексивне управління товарним асортиментом підприємства на основі процесного підходу. Економіка: реалії часу. 2016. № 5. С. 155-160.
43. Ромащенко О. С. Сучасні технології управління товарними запасами торговельного підприємства. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2017. № 3 (21). С. 86-94.
44. Саліхова Р.Р. Оцінка ефективності асортиментної політики в торгівлі. Вісник економіки, права та соціології, 2015. №1. 51-54 с.
45. Спільник І.В. Аналіз в обґрунтуванні товарно-асортиментної політики підприємства. Мукачівський державний університет, 2017.
46. Фершлядин О.І. Оцінка конкурентоспроможності підприємства та розробка заходів щодо її вдосконалення. 2018.
47. Хамініч С. Ю., Сокол П. М., Чубакова А. А. Формування асортиментної політики суб'єкта господарювання в сучасних умовах. Економіка та управління підприємствами. Вип. 53. 2020. С. 129-134.
48. Харченко Ю. А, Марченко В. О. Удосконалення системи управління надійністю виробничої програми підприємства. Економічний простір, 2021. № 175. С. 87–93.
49. Чубукова О.Ю., Троян А.В. Оптимізація та моделювання асортиментної політики підприємства. Вісник КНУТД. 2016. № 3(99).
50. Шира Т.Б. Функціональний аспект управління асортиментом у комерційній діяльності. Наукові записки. Економічні науки. 2016. № 1.

## ДОДАТОК А

## ДОДАТОК 2

## Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Підприємство	Приватне акціонерне товариство "Київська кондитерська фабрика "Рошен"	Дата за ЄДРНОУ	КОДИ
			01.01.2021
			00382125

**Звіт про фінансові результати**  
**(Звіт про сукупний дохід)**  
за 2020 рік  
Форма №2

## I. Фінансові результати

Стаття	Код рядка	За звітний період	Код за ДКУД
			1801003
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	638 817	470 093
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	( 0 )	( 0 )
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 556 236 )	( 393 995 )
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	( 0 )	( 0 )
<b>Валовий:</b>			
прибуток	2090	82 581	76 098
збиток	2095	( 0 )	( 0 )
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	1 840	6 768
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	( 42 484 )	( 34 322 )
Витрати на збут	2150	( 6 629 )	( 5 794 )
Інші операційні витрати	2180	( 42 247 )	( 35 072 )
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
прибуток	2190	0	7 678

збиток	2195	( 6 939 )	( 0 )
Дохід від участі в капіталі	2200	20 000	0
Інші фінансові доходи	2220	66 180	69 894
Інші доходи	2240	0	0
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	( 71 888 )	( 67 736 )
Втрати від участі в капіталі	2255	( 0 )	( 0 )
Інші витрати	2270	( 0 )	( 0 )
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
прибуток	2290	7 353	9 836
збиток	2295	( 0 )	( 0 )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-2 096	-1 506
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350	5 257	8 330
збиток	2355	( 0 )	( 0 )

## II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	( 0 )	( 0 )
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	5 257	8 330

## III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	84 342	67 637
Витрати на оплату праці	2505	323 058	229 719
Відрахування на соціальні заходи	2510	70 275	49 107
Амортизація	2515	93 365	47 447
Інші операційні витрати	2520	73 798	60 548
Разом	2550	644 838	454 458

## IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	2 023 332 392	2 023 332 392
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	2 023 332 392	2 023 332 392