

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
Кафедра управління персоналом і маркетингу

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему «Розробка стратегії впровадження нового товару на підприємствах
кондитерської промисловості на прикладі ПрАТ «КИЇВСЬКА
КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН»»

Виконав: студент 2 курсу, групи 8.0752
спеціальності 075 «Маркетинг»
освітньої програми «Маркетинг»

Харченко В.В.

Керівник професор кафедри управління
персоналом і маркетингу

д.е.н., професор Іванов М.М.

Рецензент декан ФЕУ Національний
університет «Запорізька політехніка»

к.е.н., професор Корольков В.В.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економічний
Кафедра управління персоналом і маркетингу
Рівень вищої освіти магістр
Спеціальність 075 «Маркетинг»
Освітня програма «Маркетинг»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____ М.М. Іванов

« ____ » _____ 2023 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ
Харченку Владиславу Володимировичу
(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи: «Розробка стратегії впровадження нового товару на підприємствах кондитерської промисловості на прикладі ПрАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН».

керівник роботи: Іванов М. М. д.е.н., професор

затверджені наказом ЗНУ від «18» вересня 2023 року №1446-с

2. Строк подання студентом роботи «27» листопада 2023 року

3. Вихідні дані до роботи: фахова література, матеріали наукових конференцій та періодичних видань, дані по ключовим показникам діяльності ПрАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН» , результати власних досліджень і проведеного аналізу.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): Проаналізувати вже існуючий процес розробки нового товару, виявити сильні та слабкі сторони, дати характеристику економічну та товарну кондитерській промисловості, удосконалити процеси розробки з метою виходу нового товару кондитерської фабрики, розробити новий товар для виходу його на ринок.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): кваліфікаційна робота магістра містить 4 рис., 26 табл.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
I	Іванов М. М., професор	12.08.2023	12.08.2023
II	Іванов М. М., професор	11.09.2023	11.09.2023
III	Іванов М. М., професор	09.10.2023	09.10.2023

6. Дата видачі завдання 01 липня 2023 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітки
1.	Складання бібліографії та вивчення літературних джерел	01.07.2023 р. – 03.08.2023 р.	виконано
2.	Виконання вступу	04.08.2023 р. – 11.08.2023 р.	виконано
3.	Виконання розділу 1	12.08.2023 р. – 10.09.2023 р.	виконано
4.	Виконання розділу 2	11.09.2023 р. – 08.10.2023 р.	виконано
5.	Виконання розділу 3	09.10.2023 р. – 08.11.2023 р.	виконано
6.	Формування висновків	09.11.2023 р. – 15.11.2023 р.	виконано
7.	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	16.11.2023 р. – 26.11.2023 р.	виконано
8.	Подання роботи на кафедру	27.11.2023 р.	виконано

Студент

_____ (підпис)

В.В. Харченко
(ініціали та прізвище)

Керівник роботи

_____ (підпис)

М.М. Іванов
(ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер

_____ (підпис)

Л.А.Бехтер
(ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 113 с., 4 рис., 26 табл., 73 джерел, 5 додатка.

Об'єктом дослідження є процес розробки стратегії та впровадження нового товару на прикладі ПрАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН».

Предметом дослідження є методології розробки нових товарів на ринку кондитерської промисловості та методів дослідження кондитерського ринку.

Метою магістерської роботи є дослідження процесу розробки та виведення нового продукту на ринок кондитерської промисловості на прикладі ПрАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН».

Методи дослідження: описовий, порівняльний, аналітичний.

Наукова новизна дослідження полягає в тому, що по-перше було розроблено та запропоновано новий продукт для виведення на ринок ПрАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН», по-друге було запропоновано нову стратегію впровадження нового товару на ринок кондитерської промисловості. Результати дослідження та сам продукт може бути використаний в діяльності ПрАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН».

Всі компанії та організації з часом потребують заміни старих продуктів на нові, щоб підтримувати та збільшувати свої продажі, тому вони займаються розробкою нових продуктів. Споживачі завжди шукають щось нове, і конкуренти не шкодують зусиль, щоб задовольнити цей попит.

РОЗРОБКА, НОВИЙ ТОВАР, КОНДИТЕРСЬКА СФЕРА, ПРОДУКТИ,
РИНОК

SUMMARY

Master's thesis: 113 p., 3 figures, 26 tables, 73 sources, 5 appendices.

The object of research is the process of developing a strategy and introducing a new product on the example of PJSC "Kyiv Confectionery Factory "Roshen".

The subject of the study is the methodology of developing new products in the confectionery industry and methods of researching the confectionery market.

The purpose of the master's thesis is to study the process of developing and launching a new product in the confectionery industry on the example of PJSC "ROSHEN CONFECTIONERY".

Research methods: descriptive, comparative, analytical.

The scientific novelty of the study is that, firstly, a new product was developed and proposed for launching on the market of PJSC "Kyiv Confectionery Factory "ROSHEN", and secondly, a new strategy for introducing a new product to the confectionery industry market was proposed. The results of the study and the product itself can be used in the activities of PrJSC "Kyiv Confectionery Factory "Roshen".

All companies and organisations eventually need to replace old products with new ones in order to maintain and increase their sales, so they develop new products. Consumers are always looking for something new, and competitors spare no effort to meet this demand.

New products are original products, improved or modified versions of existing products, or new brands developed by an organisation through its own research and development department.

In general, new products can be divided into two groups. Absolute social needs, which fundamentally change the structure of the product, and relative social needs, which improve existing products. Absolute new products are improvements to existing products that change the demand structure and have a higher demand structure and quality than before. Relatively new products change the demand structure and are offered at a higher level of quality than before.

Few of the new products that have been launched are truly original and can be called the world's first, and they are the most costly and risky, as their development and introduction into production are unusual for both the company and the market. Therefore, the development of new products is mostly focused on improving existing ones.

New product development is an important element of the company's future. The measures that make up its content are called innovation policy.

DEVELOPMENT, NEW PRODUCT, CONFECTIONERY, PRODUCTS,
MARKET

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ ТА СТРАТЕГІЇ ВПРОВАДЖЕННЯ НОВИХ ТОВАРІВ.....	10
1.1 Теоретичні основи розробки нового товару на підприємствах та впровадження його на ринок.....	10
1.2 Методологія розробки нового товару.....	12
1.3 Методичні підходи до перевірки концепції нового товару.....	19
Висновки до розділу 1.....	26
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ ВПРОВАДЖЕННЯ НОВОГО ТОВАРУ НА ПІДПРИЄМТВАХ КОНДИТЕРСЬКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ НА ПРИКЛАДІ ПрАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН»».....	28
2.1 Дослідження кондитерської промисловості в Україні.....	28
2.2 Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	34
2.3 Аналіз товарної політики ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «РОШЕН»».....	59
Висновки до розділу 2.....	63
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПРОДАЖІВ НОВИХ ТОВАРІВ НА ПРИКЛАДІ ПрАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН»».....	65
3.1 Вдосконалення методичних підходів стратегії впровадження нового товару на підприємствах кондитерської промисловості.....	65
3.2 Пропозиція розробки нового товару для ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «РОШЕН»».....	74
Висновки до розділу 3.....	86
ВИСНОВКИ.....	87
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	89
ДОДАТКИ.....	96

ВСТУП

Трансформаційні процеси в економіці України висувають вимоги до перебудови її структури з орієнтацією на інноваційний напрямок розвитку тому розвиток нових товарів є однією з найважливіших стратегій підприємств у будь-якій галузі. У кондитерській промисловості це особливо важливо, оскільки сама галузь є динамічною з швидким темпом розвитку, також споживачі постійно шукають нові смаки та форми продуктів.

Ця магістерська робота присвячена дослідженню процесу розробки нового товару на підприємстві кондитерської промисловості. Метою цього дослідження є розкриття стратегічного, маркетингового та технічного планування, які лежать в основі створення інноваційного продукту, здатного задовольнити сучасні потреби споживачів та забезпечити конкурентну перевагу на ринку кондитерської промисловості.

Кондитерська промисловість є однією з найдинамічніших та найпривабливіших галузей харчової промисловості, що постійно впроваджує інноваційні рішення, щоб задовольнити смакові потреби споживачів. У сучасному світі, де змінюються вимоги споживачів та стали більш вибагливі до якості, безпеки та оригінальності продукції, розробка нового товару на підприємстві кондитерської промисловості стає невід'ємною частиною стратегії успішного підприємства.

Розробка нових товарів є невід'ємною частиною розвитку сучасного бізнесу. У кондитерській промисловості, де смаколики стали невід'ємною частиною нашого щоденного життя, створення нових продуктів має особливу вагу. Викликати захоплення споживачів і задовольнити їхні почуття радості і насолоди - ось що стоїть на чолі розробки нових товарів на підприємстві кондитерської промисловості. Розробка нового товару на підприємстві кондитерської промисловості - це складний процес, що вимагає глибокого аналізу ринкових тенденцій, вивчення смакових уподобань та потреб цільової

аудиторії. При розробці нового продукту необхідно враховувати не лише його гастрономічні переваги, але й візуальну привабливість, оригінальність упаковки та маркетингову стратегію, яка здатна привернути увагу споживачів.

Адже сьогодні більшість товарів кондитерської промисловості знаходяться на етапі зрілості в життєвому циклі товару, тому підприємствам солодкої сфери для збереження своїх конкурентних позицій та для забезпечення сталого економічного розвитку необхідним є постійне розроблення, оновлення нових товарів.

Апробація роботи: Результати проведеного дослідження відображено у статті яка була опублікована в журналі № 2 (58) (2023): Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки | Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки. Стаття на тему : Розробка нового товару на ринку кондитерської промисловості на прикладі ПрАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «ROSHEN». Також розміщено тези в збірнику назва збірника “ЗБІРНИК НАУКОВИХ ПРАЦЬ” за матеріалами V Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції МІСТ «КИЇВ-ДНІПРО» «УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ПРОЄКТНОГО ТА НЕЙРОМЕНЕДЖМЕНТУ, ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ, ЕХНОЛОГІЙ СТВОРЕННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ ОБ’ЄКТІВ ПРАВА ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ, ТРАНСФЕР ТЕХНОЛОГІЙ», 23-24 березня 2023 р. Тези на тему : Розробка нового товару на підприємствах кондитерської промисловості на прикладі ПрАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «ROSHEN».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ ТА СТРАТЕГІЇ ВПРОВАДЖЕННЯ НОВИХ ТОВАРІВ

1.1 Стратегічні підходи до розробки нового товару на підприємствах та впровадження його на ринок

Кожне підприємство аби досягти певних успіхів на ринку чи то просто затриматись на ринку обирає одну зі стратегій впровадження нового товару. Відповідно стратегія впровадження нового товару на ринок розробляється на основі досліджень ринкової кон'юнктури, сильних та слабких сторін підприємства його можливостей та загроз, покупців, конкурентів тощо . Єдиного підходу до вибору стратегії впровадження на ринок не існує.

На підставі концептуальних положень щодо маркетингового забезпечення ринку нових товарів виділяють наступні підходи до формування стратегій впровадження нового товару на ринок: – підхід який полягає в орієнтація на досягнення ринкових цілей та забезпечення конкурентної позиції на ринку – Завьялов П. С. Чухрай Н.І., Кудінов Л.Г., Агарков С.А., Кузнєцова Є.С., Грязнова М.О. та інші. – підхід заснований на внутрішньо та зовнішньо-фірмових причинах появи нового товару та рівні новизни товару – Ф. Котлер, Раменський Л.Г. і тд.. Завьялов П.С. виділяє наступні види маркетингових стратегій впровадження нового товару на ринок :

Стратегія проникнення та покриття витрат. Ціль стратегії – проникнути на обрані ринки, покрити витрати на виробництво та транспортування товару, надати інформацію про новий товар, відпрацювати тактику реалізації, обрати канали товароруку, збільшити об'єм продажів на існуючих ринках.

Стратегія вибіркового проникнення (висока ціна при низькому рівні витрат на стимулювання збуту, конкуренція відсутня). Ціль – зниження маркетингових затрат, отримання максимального прибутку.

Стратегія широкого проникнення (низька ціна на новий товар, високий рівень витрат на стимулювання збуту). Ціль – захоплення максимальної частки ринку, швидке проникнення на ринок. Стратегія пасивного маркетингу (низька ціна продукту, незначні витрати на операційний маркетинг). Ціль встановлення низької ціни полягає в стимулюванні швидкого прийняття споживачем нового товару, ціль низького рівня витрат по операційному маркетингу – отримання прибутку.

Стратегія інтенсивного маркетингу (висока ціна та високий рівень витрат на операційний маркетинг). Стратегія різкої відмінності. Стратегія передбачає наявність ноу-хау, компанія створює ситуацію конкуренції, яка має значну ринкову силу. Раменський Л.Г. та Ф. Котлер в залежності від внутрішньо- та зовнішньо-фірмових причин появи нового товару виділяє експлерентну стратегію впровадження нового товару на ринок та стратегію піонера. Експлерентна (піонерська) стратегія – стратегія, орієнтована на радикальні нововведення і створення нових потреб і попиту на принципово нові товари. Реалізувати її можуть фірми, що мають високий науково-технічний потенціал і підприємницький стиль поведінки. Такій стратегії властиві високий ризик невдачі (пропонований товар не знаходить споживача) або високі доходи у разі успіху [2].

Стратегія послідовника (або стратегія «відкушеного яблука») полягає в тому, що фірма не є інноваційним лідером, і при впровадженні нового товару на ринок використовує вже існуючий ринковий досвід. Перевагами стратегії послідовника є зменшення комерційного ризику при впровадженні нового товару на ринок, оскільки на ринку вже є подібний товар, можливість уникнути помилок піонера, можливість скористатися з помилок піонера щодо політики ціноутворення, розподілення та комунікацій, менші кошти на розробку нового товару, менші кошти на просування при впровадженні нового товару на ринок. Недоліками стратегії послідовника є те, що порівняно зі стратегією піонера, вона забезпечує менші прибутки і слабкіші ринкові позиції.

Аналізуючи існуючі відомі види стратегій впровадження нового товару на ринок, приходимо до висновку, що кожна стратегія побудована на певному підході і виконує певне цільове навантаження[3].

На мою думку для більш ширшого охоплення маркетингових складових під час вибору стратегії впровадження нового товару на ринок, найбільш оптимальним буде поєднання цих двох підходів, оскільки стратегічні рішення та розроблення конкретних маркетингових заходів в істотній мірі залежать як від типу нового товару так і цілей, які визначають основну мету маркетингової діяльності підприємства.

Таким чином, мною були дослідженні наступні види стратегій впровадження нового товару на ринок: стратегія підтримання ринкових позицій, стратегія розвитку та стратегія розширення (завоювання). Стратегія підтримання ринкових позицій. Ціль даної стратегії впровадження нового товару на ринок полягає в утриманні своїх позицій на ринку за рахунок випуску нових товарів, які передбачають зміни фізичних та технологічних характеристик по відношенню до вже існуючих на ринку.

1.2 Етапи розробки нового товару

Розробка нового товару - це комплексний процес створення і впровадження на ринок продукту, який відповідає потребам та бажанням споживачів і має потенціал стати прибутковим для підприємства. Цей процес включає в себе кілька етапів та дій:

- Генерація ідеї;
- Оцінка ідеї;
- Перевірка висунутої концепції;
- Економічний аналіз;
- Розробка нового продукту;
- Пробний маркетинг;

- Доопрацювання продукту;
- Розгортання комерційного виробництва продукту.

Генерація ідей – це постійний та систематичний процес активного пошуку можливостей для створення нового продукту. Існують різноманітні джерела, які можуть надихнути на нові ідеї, такі як співробітники компанії, партнери, роздрібні та оптові канали збуту, конкуруючі підприємства, урядові ініціативи та інші. Серед цих джерел виділяються ті, які сприяють розкриттю потреб і бажань самого споживача. Такі ідеї можуть призвести до створення продуктів, які відповідають безпосередньо вимогам ринку[4].

Іншою важливою групою джерел нових ідей є прикладні та фундаментальні дослідження. Фундаментальні дослідження можуть не мати безпосереднього прикладного значення, але вони часто спонукають до нових способів думання та можуть привести до відкриття неочікуваних можливостей для нових продуктів.

Оцінка ідеї – Після виокремлення потенційно цікавих продуктів для компанії відбувається їх перевірка на придатність. Цей процес включає застосування стандартизованого фільтра вимог до нових виробів. У цьому фільтрі вказані всі основні характеристики нового товару, які мають найбільше значення для компанії. Процедура фільтрації включає в себе порівняння різних нових ідей за цими параметрами. Цей перелік охоплює як загальні, так і маркетингові або виробничі аспекти.

Кожному продукту надається оцінка від 1 (видатна ідея) до 10 балів (дуже незадовільна ідея). Оскільки вплив кожної характеристики на загальний успіх продукту може відрізнятися, важливо визначити вагомість кожної характеристики.

Під час етапу фільтрації важливо встановити можливість отримання патенту на нову продукцію. Патент надає авторові унікальні права на реалізацію продукту а винаходи, тобто нові, корисні у господарстві технічні рішення, які можна застосувати на практиці. Вони обов'язково повинні бути винахідницького рівня. Патент видають після кваліфікаційної експертизи, що

триває понад 18 місяців. Термін його дії – 20 років. Після внесення заявки на патент, інформація про новий продукт стає доступною для загального ознайомлення. Власник патенту має можливість продати винахід або встановити умови ліцензійних відрахувань з нього[5].

Перевірка концепції – це коли на ранньому етапі розробки концепції проводиться оцінка зацікавленості потенційних покупців.

Це робиться шляхом представлення їм прототипу планованого товару і вимірювання їхнього ставлення до нього та їхньої потреби у придбанні нового продукту. Це дозволяє визначити інтерес можливих покупців до новинки і перевірити їхній ентузіазм перед великими витратами і тривалою розробкою продукту. Для цього може використовуватися візуальне представлення нового продукту (зображення, письмова інформація або усний опис) [6].

На даному етапі необхідно з'ясувати відповіді на наступні питання:

- чи легко зрозуміти запропоновану ідею;
- очевидні чіткі переваги цього товару в порівнянні з наявними;
- чи довіряєте ви інформації про запропонований товар;
- чи готові ви придбати цю новинку;
- виникли б і у вас і замінити наявну у вас модель на новинку;
- чи буде здатна новинка задовольнити ваші реальні потреби;
- що ви можете запропонувати для поліпшення характеристик новинки.

Економічний аналіз – це процес проведення оцінки відносно економічної вигідності та рентабельності запропонованих ідей або концепцій. На цьому етапі вивчаються фінансові параметри, витрати, потенційний дохід, інвестиції, терміни окупності та інші економічні показники, щоб з'ясувати, чи є ідея прийнятною з фінансової точки зору і чи є підстави для її реалізації. Необхідний аналіз прогнозів попиту, витрат, планованих капіталовкладень і можливих прибутків. На цьому етапі повинні бути відсічені малоефективні варіанти.

Розробка нового продукту – це етап на якому ідея товару втілюється в фізичну форму, а також визначається базова маркетингова стратегія. Розробляється сам товар, його упаковка, марка, визначається його положення на ринку, детально перевіряється відношення до товару і можливе використання його споживачем. При цьому здійснюється вибір типу матеріалів і їх витратних якостей, методу виробництва; встановлюється вартість продукту, час виробництва одиниці продукції; визначаються рівень використання виробничих потужностей компанії, можливі розміри, кольори, а також період, який буде потрібно для переходу від розробки товару до його комерційного виробництва.

При конструюванні упаковки вибирають матеріал, варіанти розмірів і кольорів, визначають функції упаковки (надійність при транспортуванні і зберіганні товару, рекламна складова), передбачувані витрати.

Розробити торгову марку - значить, перш за все, дати їй ім'я (придумати нове або скористатися наявними), визначити його ексклюзивність, а також захист як знайденого способу, так і торговельної марки в цілому[7].

Визначення положення новинки означає вибір сегмента ринку, зіставлення нового товару з конкуруючими і іншими пропозиціями фірми. Щоб перевірити ставлення до нового продукту і можливості його використання, потрібно з'ясувати уявлення покупців і ступінь їх задоволеності новим товаром. До образу нового продукту пред'являють ряд вимог. Покупці повинні сприймати його як носія тих значущих властивостей, які перераховані в описі задуму. Зразок повинна відрізняти безпеку, він повинен надійно працювати при використанні в звичайних умовах; собівартість новинки не може бути вище запланованих кошторисних витрат виробництва.

Щоб забезпечити надійність новинки, тобто якість, яке на сучасному етапі вкрай важливо для забезпечення конкурентоспроможності нового продукту, на всіх етапах дослідно-експериментальних робіт, а також при випуску пробної партії в максимально важких умовах експлуатації проводяться всебічні випробування готового продукту.

Пробний маркетинг – цей етап передбачає впровадження нового продукту на обмеженому ринковому сегменті або в обмеженій географічній зоні для тестування реакції споживачів та збору практичних даних щодо його прийнятності. На цьому етапі здійснюються маркетингові активності, аналізуються реакції споживачів, відгуки, продажі, а також збираються дані про можливі недоліки і можливості для вдосконалення продукту або стратегії його впровадження на ринок. Такий підхід дозволяє зменшити ризики та зробити необхідні корективи до концепції продукту перед його повним запуском на ринок. Терміни проведення тестування залежать від швидкості і вибору моменту. Якщо середовище виявляється конкурентної, то терміни тестування намагаються скоротити. Якщо продукція сезонна, то момент тестування важливіше, ніж її швидкість. Вибір місця тестування передбачає також визначення міст, де будуть представляти новинку [8].

Перед впровадженням пробного маркетингу, компанія повинна чітко визначити, які конкретні аспекти потрібно дослідити відповідно до стратегічних цілей підприємства-виробника, яке розробляє новий продукт. Це можуть бути такі аспекти, як реакція споживачів, обсяги реалізації, темпи покупок, ентузіазм дилерів, аналіз сильних та слабких сторін розподілу та продажів взагалі, вплив нового продукту на існуючу продукцію компанії, відповідь конкурентів, ефективність запропонованої маркетингової стратегії, позиціонування новинки на споживчому ринку.

При цьому фірма також повинна вирішити, як буде використовувати зібрані дані після проведення пробного маркетингу. Деякі компанії розглядають цей етап як спосіб отримати визнання з боку покупців та почати широке впровадження нового продукту на різних регіональних ринках. Інші компанії використовують пробний маркетинг для виявлення можливих змін у продукті та розробки необхідних маркетингових планів для його впровадження. В окремих випадках виробники можуть відмовитися від нового продукту після пробного маркетингу, якщо результати не виправдали їхніх очікувань.

Однак успіх пробного маркетингу не завжди має вирішальний вплив на подальші дії компанії, і іноді компанії можуть вирішити ігнорувати його результати та розробляти свої плани для впровадження нового продукту. Це може бути пов'язано з різноманітними факторами, такими як значні витрати на проведення пробного маркетингу, невизначеність результатів введення новинки на ринок всієї країни на основі даних з одного-двох вибраних регіонів, використання конкурентами отриманих даних, тривалість періоду до повномасштабного впровадження новинки.

Також слід враховувати вплив зовнішніх факторів, таких як конкуренція та економічний стан, а також можливість конкурентів використовувати результати пробного маркетингу, організованого виробником нового товару, для наближення до нього перед тим, як новинка буде готова для масштабного впровадження.

Після пробного маркетингу може виникнути необхідність у виробничих корекціях, щоб врахувати невдалі та несвоєчасні характеристики продукту, покращити його відповідно до вимог ринку. Виробничі питання, такі як назва продукту, його відмінність від конкурентів, можливість зміни упаковки та зовнішнього вигляду, також розглядаються на цьому етапі. Крім того, визначаються оптимальні канали масової комунікації для реклами нового продукту.

У випадку низьких результатів пробних продажів, керівництво компанії повинно здійснити додаткові науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи. Це дозволить виявити недоліки нового продукту і провести його модернізацію для поліпшення.

Доопрацювання продукту – це необхідний етап для того, щоб з використанням даних, отриманих під час перевірки, внести зміни у невдалими характеристики продукту, тим самим краще адаптувати його до вибраного ринку. На цьому етапі вирішуються питання, пов'язані з вдалістю назви новинки, можливість виділення нового продукту серед подібних на ринку, а також можливість внесення трансформацій у дизайн упаковки та зовнішній

вигляд товару. Деякі канали масової комунікації обираються на цьому етапі як найбільш ефективні для рекламування нового товару.

При успішному пройдені етапу пробного маркетингу, керівництво компанії матиме достатньо інформації для прийняття тимчасового рішення про відповідність початку випуску нового продукту. Слід враховувати, що в комерційному виробництві нового продукту передбачаються суттєві витрати: будівництво або оренда виробничого комплексу, проведення рекламних акцій та сприяння продажам новинки.

Розгортання комерційного виробництва продукту – на цьому етапі необхідно аналізувати ряд факторів, включаючи виробничі можливості компанії, швидкість визнання нового продукту споживачами та каналами розподілу, інтенсивність розповсюдження, стратегії просування, ціноутворення, рівень конкуренції, час досягнення прибутковості нового продукту та витрати на комерційну реалізацію. Іноді неефективне попереднє просування компанії може призвести до спору споживачів і дистриб'юторських каналів. Скорочення часу на розробку нового продукту дозволяє компанії швидко вийти з новинкою на ринок, обігнавши конкуруючі фірми. Це дозволить компанії, виявивши незайнятий сектор споживчого ринку, отримати при затребуваності новинки істотний економічний ефект. Однак, скоротивши період розробки нового продукту, можна отримати збільшення трудовитрат. Тому до прийняття остаточного рішення керівникам компанії-виробника потрібно врахувати всі можливі фактори і ретельно контролювати якість всіх етапів розробки новинки [9].

Для розробки нового продукту доцільно сформувати цільові групи з кількох працівників, які будуть (у міру руху від ідеї до серійного випуску новинки) підвищувати рівень обізнаності окремих фахівців і різні функціональні відділи компанії. До керівництва такої групи слід залучати великого фахівця, що володіє хорошими організаторськими здібностями. Також рекомендується ввести в групу фахівця, який здатен критично сприймати чужі ідеї. Для того щоб група не замикалася в собі, рекомендують

(зі зсувом у часі) доручати їй одночасно розробляти кілька проектів. Такий маневр змушує шукати контакти з іншими фахівцями, що дозволяє розширити кругозір членів такої творчої групи.

1.3 Методичні підходи до перевірки концепції нового товару

Методичні підходи до перевірки концепції нового товару – це різноманітні стратегії та методи, які використовуються для оцінки життєздатності та успішності ідеї нового продукту на ринку. Ці підходи спрямовані на забезпечення об'єктивної інформації про те, наскільки вдалою може бути реалізація даної концепції, а також на виявлення можливих проблем та покращень на різних етапах розробки та впровадження товару на ринок.

Аналіз ринкової ситуації та потреб споживачів – це процес оцінки та розуміння сучасних умов на ринку, а також ідентифікації потреб, бажань та поведінки цільової аудиторії. Цей підхід має на меті зберегти об'єктивну інформацію про стан ринку та споживацьких пріоритетів для визначення ефективності та життєздатності нового товару. До методів аналізу ринкової ситуації та потреб споживачів відносяться:

- дослідження ринку – це етап проведення опитувань, анкетування, інтерв'ю та інших досліджень, спрямованих на збір даних про вимоги, вподобання та реакцію споживачів на певний вид товару;
- сегментація ринку – це розділення ринку на підгрупи або сегменти з подібними характеристиками споживачів. Це допомагає краще розуміти різноманітність потреб та бажань різних груп;
- аналіз конкурентів – це етап на якому проходить вивчення діяльності конкурентів на ринку, їх продуктів та стратегій маркетингу для визначення своєї конкурентоспроможності та можливих прогалин;

- аналіз трендів та інновацій – це визначення тенденцій і нововведень у відповідних сферах, що може вказати на можливі можливості або загрози для нового товару;

- аналіз вимог і регуляцій – це врахування законодавчих та регуляторних вимог, які можуть вплинути на реалізацію нового товару на ринку;

- аналіз демографічних та соціальних факторів це – розуміння демографічної структури споживачів, їхніх соціальних характеристик та змін у споживацьких звичках;

- аналіз зворотного зв'язку від клієнтів – це етап на якому йде вивчення відгуків, коментарів та пропозицій від існуючих або потенційних споживачів для ідентифікації можливих проблем та вимог [10].

Тестування прототипу товару – це процес випробування і оцінки першої функціональної моделі або виробничого зразка нового товару перед його фактичним випуском на ринок. Цей етап має на меті виявлення можливих дефектів, недоліків та можливих поліпшень, а також збір відгуків і вражень від потенційних споживачів. Тестування прототипу товару допомагає забезпечити якість, безпеку та задоволення від використання продукту перед його широкомасштабним виробництвом і запуском на ринок.

Процес тестування прототипу може включати наступні етапи:

- функціональні тести – це тест на перевірку роботи всіх функцій та можливостей товару згідно з його специфікаціями та призначенням;

- тестування на навантаження – це процес на випробування товару в умовах максимального або нормального навантаження, щоб виявити можливі проблеми з витривалістю та відновлюваністю;

- тестування безпеки – це тест на виявлення потенційно небезпечних ситуацій, які можуть виникнути під час використання товару, і вжиття заходів для їх запобігання;

- тестування зручності використання – це оцінка зручності та ергономіки товару, а також оцінка легкості засвоєння його функцій споживачами;
- тестування на відповідність стандартам це – перевірка чи відповідає продукт вимогам та стандартам безпеки та якості;
- тестування на відповідність цільовій аудиторії – це оцінка того, наскільки товар відповідає потребам, бажанням та очікуванням цільової аудиторії;
- збір відгуків від тестувачів – це етап на якому збирається оцінка вражень та коментарів тестувачів, що дозволяє виявити можливі проблеми та способи покращення товару.

Фокус-групи та опитування – це методи збору даних і здобуття відгуків від потенційних споживачів для оцінки концепції, характеристик, позиціонування і інших аспектів нового товару. Обидва методи використовуються для отримання інсайтів, думок та переконань споживачів, що допомагають удосконалити продукт перед його випуском на ринок. Однак, вони мають деякі відмінності.

Фокус-групи – це малі групи потенційних споживачів, які обговорюють тему, пов'язану з новим товаром, під наглядом модератора. Мета фокус-групи полягає в розкритті різних точок зору, глибокому розумінні думок і почуттів учасників щодо продукту, а також виявленні тенденцій і загальних вражень. Фокус-групи дозволяють отримати кілька думок відразу і поглиблене розуміння мотивацій споживачів[11].

Опитування – це процес збору структурованих даних шляхом задання запитань споживачам. Опитування може бути проведене в письмовій, усній або онлайн формі. Цей метод дозволяє зібрати числові дані, статистику і побудувати кількісний аналіз відповідей. Основні різниці між фокус-групами та опитуваннями:

- розмір групи фокус-групи зазвичай складаються з невеликої кількості учасників (6-10 осіб), тоді як опитування може включати велику кількість респондентів;
- тип запитань фокус-групи спрямовані на відкрите обговорення, вільний вираз думок, тоді як опитування може містити як відкриті, так і закриті (з вибором відповідей) запитання;
- глибина дослідження фокус-групи дозволяють глибше дізнатися про мотивації, почуття і думки споживачів завдяки відкритому діалогу. Опитування зазвичай зосереджене на отриманні конкретних відповідей на запитання;
- аналіз даних фокус-груп вимагає виявлення тенденцій, особливостей думок, аналізу відповідей і коментарів. В опитуваннях аналіз базується на кількісних даних, можливість використання статистичних методів;
- час і затрати фокус-групи можуть бути тривалішими і дорожчими через необхідність координування учасників і модератора. Опитування може бути швидшим і дешевшим, особливо в онлайн форматі [5].

Пробний маркетинг – це вид контрольованого експерименту, що проводиться на обмеженому, добре підбраному пробному ринку. Представляє собою відтворення в рамках пробного ринку маркетингової програми, що планується для застосування у національному масштабі. Пробний маркетинг може включати наступні етапи:

- вибір ринку – це коли виробник обирає обмежений регіон або сегмент ринку, де буде випробовуватися новий продукт;
- обмежений запуск – це обмежена кількість нового продукту випускається на цьому ринку для тестування;
- моніторинг і збір даних – під час пробного маркетингу збираються дані про продажі, відгуки споживачів, питання та пропозиції;

- аналіз даних – зібрані дані аналізуються для оцінки відгуків споживачів, ефективності рекламних заходів, цінової стратегії та інших аспектів;

- оцінка успішності – на основі зібраних даних приймається рішення щодо подальшого впровадження продукту на ринку. Якщо результати успішні, новий продукт може бути введений на ринок повністю. Якщо виявляються недоліки або нестачі, виробник може внести необхідні зміни перед широкомасштабним запуском;

- вдосконалення стратегії – виробник може використовувати дані з пробного маркетингу для вдосконалення стратегії маркетингу, адаптації продукту до вимог споживачів і підвищення його ефективності на ринку[12].

Експертна оцінка – це процес отримання думок, оцінок та рекомендацій від кваліфікованих фахівців, які мають досвід і знання в певній галузі. Цей підхід використовується для отримання об'єктивних інсайтів щодо якості, ефективності, можливих ризиків та можливостей здійснення певних дій, таких як розробка нового продукту, стратегії маркетингу, рішення щодо вкладення коштів і багато іншого. Експертна оцінка включає:

- вибір експертів – це вибір кваліфікованих фахівців, які мають знання і досвід у відповідній галузі.

- зібрання думок і оцінок – це організація спеціальних сесій, опитувань або інтерв'ю, під час яких експерти висловлюють свої думки, оцінки та рекомендації;

- аналіз і узагальнення – зібрані дані аналізуються та узагальнюються для виявлення загальних тенденцій, консенсусу або розбіжностей в думках експертів;

- створення висновків – на основі аналізу формулюються висновки і рекомендації щодо подальших кроків, прийняття рішень або коригування стратегій;

– використання результатів – отримані результати експертної оцінки можуть використовуватися для вдосконалення продуктів, розробки стратегій, прийняття рішень або вирішення складних проблем.

Експертна оцінка є важливим інструментом в бізнесі та розробці нового товару, оскільки вона дозволяє отримати професійні погляди та оцінки від зовнішніх спеціалістів. Вона може допомогти уникнути помилок, збільшити ефективність рішень та забезпечити більш обґрунтований підхід до планування і стратегічного розвитку.

Аналіз ринкових тенденцій - це процес систематичного дослідження і вивчення змін, модифікацій і напрямків розвитку на ринку певної галузі або сфери діяльності. Мета цього аналізу полягає в тому, щоб зрозуміти, які фактори впливають на ринок, як змінюються вимоги та попит споживачів, які технологічні та соціокультурні зміни відбуваються, і як це може вплинути на стратегію підприємства [13].

Аналіз ринкових тенденцій включає наступні етапи:

- збір даних – збирання інформації про ринок, конкурентів, споживачів, технологічні інновації, законодавчі зміни та інші фактори, що можуть вплинути на діяльність підприємства;
- аналіз даних – обробка і аналіз зібраної інформації для виявлення ключових тенденцій, змін і перспектив розвитку ринку;
- визначення впливу – оцінка, як ці ринкові тенденції можуть вплинути на підприємство, його продукцію, стратегію розвитку і позиціонування на ринку;
- розробка стратегій – враховуючи зібрані дані і аналіз, розробка стратегій реагування на зміни ринкових умов, підвищення конкурентоспроможності і використання можливостей;
- прогнозування – це етап визначення потенційних ризиків і можливостей, що впливають із зміни ринкових умов, та розробка перспективних сценаріїв розвитку;

Аналіз ринкових тенденцій допомагає підприємствам адаптувати свою стратегію до змін у зовнішньому середовищі, передбачати та використовувати нові можливості, виявляти конкурентні переваги та підвищувати відповідність своїх продуктів і послуг потребам ринку[14].

Аналіз ринкових тенденцій – це процес систематичного дослідження і вивчення змін, модифікацій і напрямків розвитку на ринку певної галузі або сфери діяльності. Мета цього аналізу полягає в тому, щоб зрозуміти, які фактори впливають на ринок, як змінюються вимоги та попит споживачів, які технологічні та соціокультурні зміни відбуваються, і як це може вплинути на стратегію підприємства. Аналіз етапів ринкових тенденцій включає такі заходи :

- збір даних – зібрання інформації про ринок, конкурентів, споживачів, технологічні інновації, законодавчі зміни та інші фактори, що можуть вплинути на діяльність підприємства;

- аналіз даних – обробка і аналіз зібраної інформації для виявлення ключових тенденцій, змін і перспектив розвитку ринку;

- визначення впливу – оцінка, як ці ринкові тенденції можуть вплинути на підприємство, його продукцію, стратегію розвитку і позиціонування на ринку;

- розробка стратегій – враховуючи зібрані дані і аналіз, розробка стратегій;

реагування на зміни ринкових умов, підвищення конкурентоспроможності і використання можливостей;

- прогнозування – визначення потенційних ризиків і можливостей, що впливають із зміни ринкових умов, та розробка перспективних сценаріїв розвитку[15].

Тестування на різних аудиторіях - це процес перевірки продукту або послуги шляхом використання різних груп користувачів з різними характеристиками, потребами та характерами використання. Цей підхід

дозволяє отримати більш широкий і всебічний огляд того, як продукт взаємодіє з різними категоріями користувачів і як він вирішує їхні потреби.

Вона включає в себе:

- сегментація аудиторії – це розподіл користувачів на групи залежно від їхніх характеристик, таких як вік, стать, географічне розташування, освіта, професія, інтереси тощо;
- вибір представників – це обирання представників кожної сегмента аудиторії, які будуть брати участь у тестуванні;
- проведення тестів – це коли кожна група користувачів випробовує продукт або послугу відповідно до своїх потреб та характеристик використання;
- збір відгуків і даних – це збір фідбеку та даних від кожної групи користувачів щодо їхнього досвіду використання продукту;
- аналіз результатів – це порівняння відгуків і даних з різних груп користувачів для виявлення загальних тенденцій та варіацій у сприйнятті продукту;
- прийняття рішень – це коли на основі результатів тестування виробнича компанія може вносити зміни у продукт, вдосконалювати його для кращого задоволення потреб різних груп користувачів;
- вдосконалення стратегії – це коли тестування на різних аудиторіях допомагає визначити ефективність маркетингових та продажних стратегій для кожної групи користувачів [16].

Висновки до розділу 1

Таким чином, можна зробити висновки, що при розробці нового товару слід базуватися на стратегії захисту ринкових позицій, стратегії розвитку, стратегії експансії (завоювання). Стратегія захисту ринкової позиції. Як сприятиме виведення товарів на ринок та допоможе утриманню ринкової

позиції шляхом виведення на ринок нових товарів зі змінами фізичних і технічних характеристик по відношенню до товарів, які вже присутні на ринку. Було розглянуто вісім етапів розроблення нового товару що включає в себе Генерація ідей перший етап; Оцінка ідеї; розробка концепцій економічний аналіз; Розробка нового продукту. Пробний маркетинг Оптимізація продукту виправлення або покращення недоліків продукту Початок комерційного виробництва та обслуговування клієнтів.

Також, було розглянуто методичні підходи до перевірки концепції нового товару. Підсумувавши все можна сказати що без цих етапів та концепцій впровадження нового товару на ринок не можливе.

РОЗДІЛ 2

**ПРАКТИЧНІ ПІДХОДИ ДО РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ
ВПРОВАДЖЕННЯ НОВОГО ТОВАРУ НА ПІДПРИЄМТСВАХ
КОНДИТЕРСЬКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ НА ПРИКЛАДІ ПрАТ
«КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА«ROSHEN»**

2.1 Дослідження кондитерської промисловості в Україні

У харчовій промисловості України одним із найбільш розвинутих є кондитерський сектор. Нинішні обсяги виробництва в даній сфері дають змогу не лише забезпечувати внутрішній попит на кондитерську продукцію в Україні, а також створюють значний експортний потенціал. Продукцію кондитерського ринку нашої держави можна умовно розподілити на борошняні, шоколадні та цукрові кондитерські вироби.

Кондитерські вироби – це солодощі з високою харчовою цінністю, яскравим візуальним оформленням й унікальним ароматом. Основною сировиною для приготування продукції є цукор та його заміники. Серед загальних ідентифікаторів асортименту та якісних характеристик кондитерських виробів важливу роль відіграють органолептичні показники, зокрема зовнішній вигляд (колір, форма, текстура поверхні), смак і запах, внутрішня структура (зовнішній вигляд під час розрізу, розриву, пористість, опуклість тощо) та текстура [17].

Швидкі темпи розвитку ринку кондитерських виробів, COVID-19 і російсько-українська війна стимулювали розширення асортиментної лінійки кондитерських підприємств. Для лідерів кондитерського виробництва ДП «ROSHEN» та ПрАТ «АВК» в останні роки притаманно зниження обсягів продаж та втрата позицій на міжнародному ринку внаслідок втрати ринків збуту в Російській Федерації та Криму. Також, слід відзначити, що підприємства володіли кондитерськими фабриками на території Росії та

окупованій території України (м. Донецьк).

Таблиця 2.1 – Основні види кондитерських виробів в Україні

Код за КВЕД	Назва виду діяльності
10.71	Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання.
10.72	Виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання.
10.82	Виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів.

Джерело: побудовано автором на основі [18]

Ринок кондитерських виробів України характеризується наявністю як внутрішніх, так і зовнішніх конкурентів. Потенційними конкурентами на українському ринку можуть бути європейські транснаціональні компанії внаслідок підписання угоди про асоціацію між Україною та ЄС. Увійти на кондитерський ринок України для нових підприємств є проблематичним, оскільки останніми роками на цьому ринку склалася олігополія [19].

Сьогодні можна назвати багато цікавих досліджень, пов'язаних із аналізом ринку кондитерських виробів. Зокрема, серед вітчизняних праць зазначимо роботи А.В. Загричанської та В.Я. Голюк які детально вивчали учасників цього ринку . Г.В. Разумова й О.В. Оскома акцентували увагу на перспективах розвитку кондитерської промисловості . Л.М. Сатир, В.М. Кепко та Л.І. Стаднік ще ґрунтовніше вивчали цю тематику, досліджуючи товарознавчу експертизу під час торгівлі борошняними кондитерськими виробами . Дослідження маркетингових технологій ідентифікації профіля споживача на ринку кондитерських виробів проводив О.П. Власенко. І. Савчук здійснив аналіз діяльності головних гравців на ринку кондитерських виробів . Загальні аспекти та тенденції розвитку ринку кондитерських виробів України розкрили А.А. Смаглюк, А.О. Надточій і О. Тоболін , а також багато інших дослідників [20].

Наявність такої кількості праць у цій сфері дає змогу дійти висновку, що ринок кондитерських виробів потребує постійного вивчення та обґрунтування перспектив розвитку..

Обмеження в торгівлі з російським агресором, що колись був одним із найпривабливіших зовнішніх ринків збуту, призвели до зниження експорту кондитерських виробів. Внаслідок подорожчання енергоресурсів й імпортової сировини через девальвацію національної валюти ціни на кондитерські вироби продовжують зростати [21]. Також на кондитерську промисловість України впливають й інші фактори, що охарактеризовані далі (рис. 1).



Рисунок 2.1 – Несприятливі фактори, що впливають на можливості підприємств кондитерської промисловості України розробляти нові товари

Джерело: власна розробка авторів [22]

Дослідження конкурентного середовища на українському кондитерському

ринку було проведено на основі моделі 5-конкурентних сил М. Портера. В Україні спостерігається збільшення обсягів виробництва основних видів продукції в кондитерській сфері потягом останніх років. У 2019 році вони досягли 58,733 млрд. грн., у тому числі 38,26% припадало на виробництво кондитерських виробів з какао, шоколаду та цукру табл. 2

Таблиця 2.2 – Динаміка зміни обсягів реалізованої продукції за основними видами кондитерського виробництва України, млн. грн. без ПДВ

Обсяг реалізованої продукції, млн. грн без ПДВ	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Виробництво хліба та хлібобулочних виробів	17099	18841	20898.1
Виробництво сухарів і сухого печива	12940	14096	15363.1
Виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів	18256	21087	22472

Джерело: побудована на основі [23]

Кількість учасників на даному ринку перебуває в межах від 200 до 800 виробників за рахунок присутності значної кількості невеликих виробників таких як кондитерські та булочні заклади, хоча основною діяльністю цих підприємств не вважається виробництво кондитерських виробів .

Найбільші гравці українського ринку шоколадних кондитерських виробів подано в табл. 2.3

За результатами минулого року лідером у виробництві шоколадних виробів України є ДП "КОНДИТЕРСЬКА КОРПОРАЦІЯ "РОШЕН", яка займає частку на ринку 43,74 % за КВЕД 10.82. Нині погіршується ситуація для підприємства ТОВ "АВК КОНФЕКШНЕРІ" та ПрАТ "КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА "АВК" М. ДНІПРО" тому, що підприємство втратило у 2022 році завод у Мукачеві внаслідок непогашеної кредитної заборгованості .

Таблиця 2.3 – Основні гравці за виробництвом шоколадних виробів України за 2022 рік

Підприємство	Виручка, млрд. грн.	Імпорт, млрд. грн.	Експорт, млрд. грн.	Динаміка виручки 2021/2022 рр., %	Частка за субринком, %
1	2	3	4	5	6
1. ДП "КОНДИТЕРСЬКА КОРПОРАЦІЯ "РОШЕН"	16,5 – 17,0	3,5 – 4,0	2,0 – 2,5	12	43,74
2. ПрАТ "МОНДЕЛІС УКРАЇНА"	6,0 – 6,5	2,5 – 3,0	1,5 – 2,0	2	15,92
3. ТОВ "Ферреро Україна"	2,0 – 2,5	1,0 – 1,5	0	10	6,35
4. ТОВ "АВК КОНФЕКШІНЕРІ"	2,0 – 2,5	0,3 – 0,35	0,15 – 0,2	-27	5,94
5. ТОВ "МАЛБІ ФУДС"	1,5 – 2,0	1,0 – 1,5	0,05 – 0,055	20	4,98
6. ПрАТ "ВІННИЦЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА"	1,0 – 1,5	0	0	18	3,72
7. ТОВ "ШОКОЛАДНА КОМПАНІЯ "МИР"	0,75 – 0,8	0,2 – 0,25	0,01-0,015	6	2,04
8. ПрАТ "КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА "АВК" М. ДНІПРО"	0,65 – 0,7	0	0,7 -0,75	-26	1,75

Джерело: побудована на основі [24]

Для кондитерських виробників характерно закуповувати какао-боби у постачальників з країн Африки (Нігерія, Кот-д'Івуар, Гана). Відсутність інших альтернатив щодо зміни постачальників впливає на формування ціни продукції. Постачальники з Гани посідають друге місце по постачанню какао-бобів, і хочуть диверсифікувати постачання на ринки Азії та Китаю. Нині ведуться переговори між Ексім-банком Китаю та Ганою на отримання кредитів на 1,5 млрд. дол. США . Ця співпраця може стати на заваді постачанню сировини в Україну, внаслідок чого може підвищитися вартість сировини [25].

На основі даного дослідження можна підвести підсумки, що основними конкурентними перевагами для українських виробників кондитерської

продукції є: значний асортимент продукції; кваліфіковані кадри; хороша репутація на ринку; значний ринок збуту (вітчизняні та зарубіжні споживачі).

Для збільшення продажів українським підприємствам необхідно виходити на інші ринки, зокрема на Азійський, оскільки попит на кондитерські вироби у цьому регіоні зростає. У країнах Азії велика щільність населення. Китайська економіка підтримує високі темпи зростання, що спричинило зростання промислового виробництва, зокрема підвищення споживчого споживання. Попит на кондитерські вироби в Китаї стрімко зростає в останнє десятиліття та продовжує рости. Стрімко зростає населення, і відповідно, споживчий попит у Індії. Азія є лідером по споживанню шоколаду, і найбільші перспективи відкриваються саме у цьому секторі

Однак для українських виробників суттєвою проблемою можуть стати смакові властивості та дизайн упаковки. Населення Азії полюбляє креативні упаковки для кондитерських виробів та непоєднані смаки. Українським компаніям слід розширити асортименту політику підприємств при врахуванні світових тенденцій на кондитерському ринку, доопрацювати дизайн упаковки.

Високі витрати на дослідження та розробку нових продуктів. Так, розробка та впровадження нових технологій і продуктів може вимагати значних витрат на науково-дослідну роботу, аналіз ринку, розробку прототипів тощо [26].

Конкуренція. Кондитерська галузь України є досить конкурентною, тому відносно невеликим підприємствам складно конкурувати з великими гравцями на цьому ринку.

Маркетингові проблеми. Не всі нові продукти можуть бути успішними на ринку, іноді новинка може не сподобатися споживачам або не знайти свого місця серед вже існуючих продуктів.

Сезонність. Кондитерська галузь має сезонні коливання в попиті на продукцію, що може ускладнити впровадження нових продуктів.

Брак кваліфікованих кадрів. Впровадження нових технологій і продуктів може вимагати кваліфікованих кадрів, яких поки що бракує в кондитерській

галузі, до того ж, з початком повномасштабної російсько-української війни багато фахівчинь виїхали за кордон.

Важливі питання сьогодні пов'язані з аналізом ринку кондитерських виробів у період пандемії COVID-19 та повномасштабної російсько-української війни. Кількість учасників ринку кондитерських виробів України варіюється в межах від 200 до 800 господарюючих суб'єктів . Для того, щоб підтримувати чи збільшувати рівень збуту на підприємстві, потрібно замінювати старі товари новими, тобто проводити їх розробку й упровадження у виробництво. Підприємства, які мають можливість створювати нові товари для задоволення нових потреб, мають значні переваги, щоб вигравати в умовах конкуренції. Новий товар – це продукт, що надійшов на ринок і відрізняється від наявних товарів подібного призначення будь-якою зміною споживчих властивостей [27] .

2.2 Організаційно-економічний аналіз та характеристика київської кондитерської фабрики ПрАТ «ROSHEN»

Повне найменування Товариства українською мовою – Приватне акціонерне товариство «Київська кондитерська фабрика «ROSHEN» (код ЄДРПОУ 00382125). Товариство за типом є приватним. Його материнським підприємством виступає ТОВ «Центрально-Європейська Кондитерська компанія». Кінцевий бенефіціарний власник (контролер) – Порошенко Петро Олексійович .

В своїй діяльності підприємство керується нормативними актами та законами України, а також внутрішніми документами, які не суперечать законодавству. В тому числі Законами України «Про споживчу кооперацію», «Про підприємства в Україні», іншими законодавчими актами України, нормативними актами Укоопспілки, рішенням з'їздів споживчої кооперації України та статутом . ПрАТ «Київська кондитерська фабрика

«РОШЕН» у 2021 році скоротила чистий прибуток до 11,021 млн грн. Згідно з повідомленням підприємства про проведення зборів акціонерів 25 квітня, активи компанії за рік скоротилися на 10% – до 705,08 млн грн., основні засоби – на 15%, до 603,02 млн грн., пише Інтерфакс-Україна [1].

Нерозподілений прибуток ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «РОШЕН» в 2021 році збільшила майже на 3% – до 350,7 млн грн., довгострокові зобов'язання скоротилися 17% – до 43,7 млн грн., поточні зобов'язання – на 39%, до 130,99 млн грн.

Про спад прибутків корпорації говорять численні джерела. Так, за повідомленнями інсайдерів, якщо на початку 2020 року почалося масове відкриття магазинів по всій країні і Києву, разом з чим збільшили кількість найманих працівників, то вже під кінець 2021 року значну їх кількість довелося скоротити. Так, лише у Києві скоротили щонайменше третину продавців – через різке зменшення обсягу закупівель населенням .

До складу корпорації входять чотири українські фабрики (Київська, Вінницька, Маріупольська і Кременчуцька); дві виробничі площадки Липецької кондитерської фабрики «Ликонф» (Росія), Клайпедська кондитерська фабрика (Литва), а також молочний комбінат «Бершадьмолоко», та «Литінський племзавод», які забезпечують фабрики корпорації натуральною високоякісною сировиною. Для покращення умов зберігання сировини та готової продукції корпорація ввела в експлуатацію власний логістичний центр. Загальна площа складає 60000 кв. м., з них площа складських приміщень - 57000 кв. м. Загальна місткість логістичного центру 45000 тонн, з них 20-25000 тонн продукції і 20000 тонн сировини .

Довкола логістичного центру створено нові транспортні розв'язки, підведені три залізничні гілки і вісім залізничних під'їздів [28].

У приміщенні підтримується спеціальний кліматичний режим, незалежновід пори року, температура складає +18 градусів, постійна вологість 30-40%. Головним постулатом політики в галузі менеджменту якості харчової безпеки в рамках відповідності вимогам міжнародного стандарту ISO

22000:2005, заснованого на принципах HACCP (Hazard Analysis and Critical Controlpoints - Аналіз Ризиків і Критичних точок Правління) для ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «РОШЕН» є орієнтація на споживача. З метою донесення інформації про політику в галузі менеджменту якості підприємств до споживача та надання йому необхідних доказів Корпорація «Рошен» ввела систему управління якістю, яка відповідає вимогам ISO 9001:2000, що підтверджується наявністю у кожної із фабрик Корпорації «Сертифікатів відповідності».

Всі кондитерські фабрики Корпорації, в тому числі й ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «РОШЕН» забезпечені обладнанням для моніторингу контролю якості продукції та відповідних досліджень. Розробкою технологій та запуском високоякісних кондитерських виробів займаються спеціалісти, які пройшли атестацію та навчання у спеціалізованих іноземних центрах .

Представлені на ринку кондитерські вироби виготовлені за найсучаснішими технологіями. Експлуатація сучасного високовиробничого обладнання, чітке дотримання технології виробництва, використання виключно високоякісної сировини та матеріалів, що застосовуються при виробництві кондитерських виробів є запорукою головних переваг продукції «РОШЕН» . Постійно поліпшується і вдосконалюється рецептура, впроваджуються сучасні інноваційні технології. Виробництво підприємства орієнтовано на внутрішній ринок. Історія підприємства почалася недавно, тому першим завданням, що ставило керівництво компанії було зміцнення позицій на внутрішньому ринку [29].

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 . Прибуток, що залишається в розпорядженні підприємства після виплати всіх податків і розрахунків з бюджетом відповідно до Положення про пайовий фонд, спрямований на створення фондів і виплату дивідендів співвласникам.

Організаційна структура «Організаційна структура ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «РОШЕН»» організована по лінійно-функціональному принципу, тому що поділ праці в сфері управління здійснюється шляхом угруповання однорідних робіт з функціями управління й об'єднання їх у підрозділи апарата управління підприємством. Найвищим органів управління компанії є співвласники підприємства.

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 промислової продукції, виконання

Предметом діяльності є:

- виробництво карамелі.
- виробництво драже.
- виробництво шоколаду.
- борошняні вироби.

Споживачами кондитерської продукції компанії є всі вікові групи населення. При цьому дуже потрібно правильно просегментувати ринок і дати кожній групі споживачів свою продукцію: дітям – яскраву карамель, красиві солодощі з сюрпризом, молодим людям – шоколадні батончики і вафлі з різними наповнювачами; людям середнього віку - красиво оформлені цукерки, трюфелі з натуральною начинкою; старшому поколінню – знайомі ним з радянських часів солодощі. Основні споживачі «РО» розташовані у великих містах України і прилягаючих областях [31].

Асортимент нараховує більше 340 видів цукерок, шоколаду, карамелі, печива, вафель, мармеладу і тортів при загальному обсязі виробництва 450 тисяч тонн на рік. Корпорація працює з 40 дистриб'юторами в Україні і 100 - у країнах СНД. Продукція експортується в Росію, Казахстан, Узбекистан, Молдову, Естонію, Латвію, Литву, США, Канаду, Німеччину й Ізраїль [32].

«РОШЕН» випускає різні види кондитерської продукції: карамель, цукерки, драже, вафлі, борошняні вироби.

- карамель 68,4%;
- драже 2,5 %;
- цукерки неглазуровані 2,8%;
- цукерки глазуровані 13,8%;
- борошняні вироби 12,4% та інші.

Карамель займає велику частку у виробництві. Це пояснюється її низькою ціною і відносно довгим терміном зберігання .

Підсумовуючи все вищесказане, можна стверджувати, що підприємство має позитивний імідж, а також займає досить сильну позицію на вітчизняному ринку. Переваги продукції ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «РОШЕН» наведені в табл. 2.5

Таблиця 2.5 — Особливості продукції ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «РОШЕН»

Назва товару	Переваги	Фактори, які її забезпечують	Недоліки товару	Заходи по їх подоланню
Шоколад	1. Висока якість 2. Доступна ціна 3. Високоякісна сировина 4. Вигідне конкурентне становище підприємства	1. Ріст обсягів виробництва 2. Можливе зниження цін 3. Новітня технологія виготовлення 4. Удосконалена система якості 5. Кваліфікований персонал	1. Недостатня асортиментна гнучкість 2. Робота з вузьким сегментом ринку	1. Проведення рекламних кампаній і акцій 2. Боротьба з конкурентами

Джерело: побудована на основі [33]

Компанія відслідковує структуру своїх клієнтів та за її змінами. Всі дані підприємство черпає з різних джерел, опис яких наведено в табл. 2.6

Наступним кроком в аналізі виробничо-господарської діяльності буде доцільно провести SWOT-аналіз підприємства.

Таблиця 2.6 Джерела інформації ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «РОШЕН»

Основні споживачі	Назва джерела інформації	Відомості, які можна отримати
1. Всі вікові групи населення Іноземненаселення	1. Професійні журнали 2. Виробничі асоціації 3. Торгові палати 4. Internet Офіційний сайт корпорації	1. Асортимент продукції 2. Адреси дистриб'юторів 3. Адреса і інформація про конкурентів 4. Маркетинговий аналіз ринку Новинки продукції, та її ціна

Джерело: побудована на основі [34]

SWOT-аналіз - це процес встановлення зв'язків між найхарактернішими для підприємства можливостями, загрозами, сильними сторонами (перевагами), слабкостями, результати якого в подальшому можуть бути використані для формулювання і вибору стратегій підприємства.

За допомогою SWOT-аналізу можна провести спільне вивчення зовнішнього та внутрішнього середовища компанії.

Під зовнішнім середовищем мають на увазі всі умови і фактори, що виникають в зовнішньому середовищі незалежно від діяльності фірми. Кожне підприємство має власне зовнішнє середовище, що охоплює безліч факторів, які впливають на фірму у теперішньому і майбутньому часі. Зовнішнє середовище прямого впливу включає в себе: джерела та постачальники сировини, конкуренти, споживачі [35].

Безпосередніми конкурентами ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «РОШЕН» є всі фірми, що виробляють аналогічну продукцію в Україні. Зараз на ринку кондитерських виробів працюють близько 800 підприємств. Із них 28 вважаються великими. При цьому, близько двох третин всього ринку і три четверті експорту контролюють 9 виробників

кондитерської галузі. Компанія «РОШЕН» займає частку у 22,5%. Позиція компанії є достатньо високою, «РОШЕН» має значну конкурентну перевагу на українському ринку, що і зумовлює бажання керівництва компанії підкорювати нові вершини і завойовувати перевагу на міжнародному ринку.

А такі цілі є вигідними не тільки для самої компанії, а для країни в цілому, бо такі якісні показники, що ставить за мету «РОШЕН», привертають увагу світової спільноти, піднімають імідж та збільшують довіру до України як якісного виробника [1].

Основними конкурентами ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «РОШЕН» є всі кондитерські фабрики України, а також закордонні. Наприклад, ПрАТ «Виробниче об'єднання «КОНТИ», Публічне акціонерне товариство «Кондитерська фабрика «А.В.К.» та Приватне акціонерне товариство «Монделіс Україна». Також можна зазначити, що український ринок кондитерських виробів є досить різноманітним та насиченим. Так як з кожним роком продажі кондитерських виробів збільшуються на 10-15%, то конкуренція на внутрішньому ринку стає все жорсткішою.

Зовнішнє середовище непрямого впливу – це економічні, політичні, технологічні та соціальні фактори. Всі ці фактори діють комплексно і впливають на стан підприємства.

Внутрішнє середовище підприємства – це комплекс засобів виробництва, персоналу, виробничі та інформаційні процеси, мета і завдання підприємства. Основною місією підприємства є задоволення потреб споживачів в якісній та доступній продукції їх [40].

PEST-аналіз — це спосіб зрозуміти, як зовнішні сили впливають на бізнес. Він був створений професором Гарварду Френсісом Агіларом у 1967 році. Цю методику варто включити в кожен бізнес-план на додаток до SWOT-аналізу, оскільки він є частиною управління ризиками і розробки стратегії [37].

P — політичне середовище (Political Environment)

Урядові постанови і юридичні питання впливають на прибутковість і успішність компанії.

Питання, які необхідно враховувати, містять:

- податкові керівні принципи;
- авторське право і право власності;
- політичну стабільність;
- правила торгівлі;
- соціальну і екологічну політику;
- закони про зайнятість і правила техніки безпеки.

Компанії також мають враховувати місцеву владу та її вплив на бізнес.

E — економіка (Economic)

Економічний чинник розглядає зовнішні економічні проблеми, які можуть зіграти певну роль в успіху компанії.

Зверніть увагу на:

- процентні ставки;
- рівень інфляції;
- безробіття;
- валовий внутрішній продукт;
- доступність кредиту.

S — соціум (Social)

Аналіз соціально-економічного середовища ринку своєї галузі допомагає зрозуміти, як формуються споживчі потреби і що слугувало головним фактором для купівлі [37].

Серед явищ, які слід вивчити:

- демографія;
- темпи зростання населення;
- розподіл за віком;
- ставлення до роботи;

- тенденції ринку праці.

Зміни в культурі та суспільстві, такі як прагнення здорового способу життя і турбота про навколишнє середовище, зменшення кількості дітей в сім'ї, впливають на те, як споживачі будуть здійснювати свої покупки.

T — технології (Technology)

Технологія відіграє величезну роль в бізнесі, і вона може вплинути на неї як негативно, так і позитивно. Впровадження нових продуктів, нових технологій і послуг може тривати значний час і вимагати більших витрат. Тому бізнес має оцінити цей фактор з усіх боків.

Конкретні елементи, які необхідно вивчити:

- державні витрати на технологічні дослідження;
- життєвий цикл сучасних технологій;
- роль інтернету і можливі зміни в ньому;
- вплив потенційних змін в інформаційних технологіях.

Інші фактори. Аналогічний PESTLE-аналіз містить ще два фактори — правовий та екологічний. В юридичному аспекті компанія повинна вивчити, як правові зміни та інтерпретації можуть вплинути на компанію, прямо або побічно — маються на увазі зміни в державному і міжнародному праві, прецеденти судових позовів і розглядів у своїй галузі [38].

Для екологічної частини аналізу потрібно подивитися на екологічні зміни і правила, щоб визначити, як вони можуть вплинути на бізнес. Уважно вивчіть екологічні норми і обмеження, а також види тварин і рослин, яким загрожує зникнення.

Кожен з факторів, в тому числі вихідні фактори PEST, слід вимірювати за наступною шкалою:

- потенційний вплив: низький, середній або високий;
- терміни: негайний, короткостроковий або довгостроковий;
- тип: позитивний або негативний;
- напрям впливу: збільшення або зменшення;
- відносна значимість: висока, середня або низька.

Переваги PEST-аналізу. Існує безліч переваг проведення PEST-аналізу, серед яких:

- більш глибоке розуміння вашої компанії;
- більш ефективне довгострокове стратегічне планування;
- підвищена увага до потенційних загроз і небезпек;
- погляд на цінні ділові можливості.

Обмеження. Незважаючи на те що ви аналізуєте всі сторони, є шанс, що вони можуть змінитися протягом години або дня через свій динамічний характер. Деякі сторони засновані на припущеннях, тому можуть бути неточними. По мірі збору даних потрібно ретельно перевіряти джерела. Для того щоб PEST-аналіз дійсно був цінним, його слід використовувати в поєднанні зі SWOT-аналізом (сильні та слабкі сторони, можливості і загрози), MOST-аналізом (місія, мета, стратегії, тактика) або SCRS-аналізом (стратегія, поточний стан, вимоги, рішення) [37].

Цілями підприємства є збільшення рівня якості продукції; розширення своєї частки на внутрішньому та зовнішньому ринку; максимізація прибутку; підвищення кваліфікації персоналу; мінімізація витрат на сировину та матеріали; запровадження новітніх технологій у виробництві. Після проведення аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища можемо визначити сильні та слабкі сторони ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «РОШЕН», можливості та загрози підприємства. SWOT-аналіз компанії представлено у табл. 2.7.

Ефективність і раціональність операційного менеджменту в цілому залежить від правильності вибору стратегії. Стратегія підприємства полягає в тому, щоб за допомогою операційної системи виробляти продукти з метою задоволення потреб споживача. Для ефективної стратегії організації необхідно виявити можливості економічної системи. Потім визначаються цілі організації. Ця причина є місією корпорації, яка виконується за допомогою стратегії [42].

Таблиця 2.7 — PEST-аналіз ПрАТ «Київської кондитерської фабрики «РОШЕН»

<p>Political - посилення українського законодавства в галузі харчової промисловості (посилення контролю за якістю продукції, що випускається, за якістю інгредієнтів), майбутні зміни в антимонопольному законодавстві, створення спеціального держ. органу з контролю за якістю продукції, посилення державного контролю за конкуренцією, посилення контролю за діяльністю бізнес-суб'єктів і штрафні санкції за її порушення, нестабільна політична ситуація через майбутні вибори на всіх рівнях влади, екологічні проблеми.</p>	<p>Economic - нестабільна економічна ситуація, рівень інфляції понад __ %, спад інвестування в галузь на 6%, зниження платоспроможного попиту, нестабільний обмінний курс валют, збільшення витрат на енергоресурси.</p>
<p>Social - старіння нації (зменшення кількості молоді), нестабільність доходів населення, населення шанує давні традиції, веде поміркований спосіб життя, спостерігається тенденція наслідування західного суспільства, в основній масі споживачів більшу частку становлять звичайні споживачі, споживачі належать до різних релігійних конфесій (переважно православ'я та католицизм), зв'язок із громадськістю та репортерами ЗМІ здійснюється через пресні сніданки.</p>	<p>Technological - НТП, який дає змогу вивчати й удосконалювати конкурентні технології, здійснюється фінансування досліджень за рахунок інвестицій, прорив у галузі кондитерського обладнання, патенти на обладнання для моніторингу якості продукції, розширення виробничих потужностей, ліцензування обладнання тощо.</p>

Джерело: побудована на основі [37]

Під SWOT аналізом розуміється дослідження, спрямовані на визначення й оцінку сильних і слабких сторін підприємства, оцінку його можливостей і потенційних загроз. Можливості визначаються як щось, що дає фірмі шанс зробити щось нове: випустити новий продукт, завоювати нових клієнтів, упровадити нову технологію. Загрози – це те, що може завдати шкоди фірмі,

позбавити її існуючих переваг: поява нових конкурентів, поява товаро-замінників.

Таблиця 2.8 – SWOT аналіз підприємства

<p>Сильні сторони</p> <ul style="list-style-type: none"> – висока репутація фірми; – лідер на ринку кондитерських виробів України; – постійно оновлюється асортимент; – потужна фінансова база; – високий ступінь технічної оснащеності фабрик; – наявність виробничих підприємств за кордоном; – конкурентоспроможний рівень якості та ціни продукції. 	<p>Слабкі сторони</p> <ul style="list-style-type: none"> – мала популярність торгової марки за кордоном; – нестабільний рівень цін на сировину; – недостатньо кваліфікований персонал; – висока собівартість продукції; – дорогий процес просування нових виробів.
<p>Можливості</p> <ul style="list-style-type: none"> – ослаблення законодавчих обмежень; – проникнення на нові ринки; – зниження торговельних бар'єрів при виході на зовнішній ринок; – розробка товарів для нової групи споживачів; – підвищення продуктивності на підприємствах; – позитивна зміна курсу національної валюти; 	<p>Загрози</p> <ul style="list-style-type: none"> – досить сильні конкуренти; – недобросовісна конкуренція; – нерозвинена торгова інфраструктура; – військові дії – пандемія – неповернення ПДВ; – валютний ризик при здійсненні ЗЕД; – зростання частки імпорту в загальному обсязі продажів

Джерело: побудована на основі [42]

Провівши SWOT аналіз ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «РОШЕН», можна стверджувати, що проблемною точкою для підприємства є

висока собівартість продукції, також недостатньо детальне дослідження вітчизняного ринку і, як наслідок, нездатність компанії завоювати потенційних клієнтів. Проте підприємство має необхідну кількість фінансових ресурсів, для того щоб покращити своє становище.

Частиною загальної стратегії підприємства є виробнича стратегія, яка направлена на вдосконалення виробничої діяльності компанії.

Компоненти бізнесу, цілі та операційна стратегія підприємства представлені табл. 2.9

Таблиця 2.9 – Компоненти бізнесу, цілі та операційна стратегія підприємства їх досягнення

Компоненти бізнесу	Ціль	Стратегія
Ринок	Збільшити обсяг продажу на 35%	Проникнення на іноземні ринки, проведення рекламних акцій
Виробництво	Покращити якість продукції і якість сервісного обслуговування, Закупівля більш продуктивного обладнання	Закупка нових технологій, Запровадження автоматизованої системи контролю якості
Персонал	Підвищити кваліфікацію персоналу	Організація тренінгів і навчання за кордоном, додаткове стимулювання робітників
Гроші	Покращити співвідношення між власним капіталом і запозиченим,	Залучення інвесторів
Охорона навколишнього середовища	Зменшити вплив виробництва на навколишнє середовище	Впровадити нові технології
Цінова політика	Зменшити ціну продукції на 7% Пошук постачальників більш дешевої сировини	Нарощувати обсяги виробництва і реалізації

Джерело: побудована на основі [23]

Одним з найважливіших етапів розвитку діяльності підприємства вважають визначення його цілей, як в довгостроковому періоді, так і в короткостроковому. Після цього спеціалісти займаються розробкою маркетингової стратегії, яка визначає оптимальний шлях досягнення поставлених задач. Для ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «РОШЕН» пріоритетними цілями є завоювання нових сегментів ринку і посилення власної частки на вже існуючих ринках збуту, а також мінімізація витрат на сировину та матеріали [36].

Стратегії, засновані на сильних сторонах і можливостях кондитерської корпорації «РОШЕН» :

- використовуючи дані систематичного аналізу споживачів, успішну політику просування нових товарів і можливість розробки продукції для нової групи споживачів, корпорація «Roshen» може почати виробництво кондитерської продукції спеціально для дітей.

- можливість зниження торговельних бар'єрів при виході на зовнішній ринок «відкриває двері» на нові ринки збуту.

- маючи потужну фінансову базу, корпорація може підвищити продуктивність на фабриках, закуповуючи нове обладнання.

- висока репутація ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «РОШЕН» дозволяє їй зміцнювати свої позиції на нових ринках збуту.

- позитивний імідж і чітко організована структура корпорації дає можливість підвищувати кваліфікацію персоналу [46].

Стратегії, засновані на сильних сторонах та загрозах підприємства :

- лідируюче становище корпорації дає їй право на внесення коректив у роботу торгових інфраструктур.

- висока ступінь технічної оснащеності фабрик дає можливість виробляти продукцію, ні в чому не поступається продукції імпортерів.

- конкурентоспроможні рівень якості та ціни і досвід успішної роботи у цій галузі дозволяє успішно конкурувати з виробниками

кондитерської продукції [43].

Стратегії, засновані на слабких сторонах і можливостях :

- Підвищення продуктивності на фабриках на сучасному обладнанні дозволить знизити собівартість продукції.
- Ослаблення законодавчих обмежень звільнить кошти для просування продукції за кордоном.
- Розробка товарів для нової групи споживачів (наприклад, для дітей) зробить ТМ «РОШЕН» більш відомою за кордоном.

Стратегії, засновані на загрозах підприємства та його слабкі сторони:

Необхідно перекваліфікувати персонал, знижувати собівартість продукції і активно просувати торгову марку на нових ринках збуту. Це буде конкурентною перевагою в боротьбі за частку ринку.

З проведеного аналізу можемо обрати стратегію для подальшого втілення її в роботу ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», яка передбачає вихід підприємства на зовнішні ринки, а також розширення вже існуючих вітчизняних [44].

Аналіз виробничо-господарської діяльності підприємства логічно почати зі структурно-динамічного аналізу майна підприємства. Стабільність виробничо-господарської діяльності підприємства залежить від правильності та доцільності вкладення фінансових ресурсів у активи, тому, насамперед, потрібно визначити склад та структуру майна, джерела його утворення та динаміку табл. 2.10

З таблиці можемо зробити висновок, що вартість майна станом на 2021 рік у розпорядженні підприємства становила 659 017 тис. грн., тобто порівняно з попереднім роком зменшилась на 46 063 тис. грн., або на 6,5%, а у 2022 році порівняно з попереднім збільшилась на 134 989 тис. грн., або на 20,5%. Ці зміни відбулись за рахунок:

- збільшення необоротних активів на 124 927 тис. грн., або на 21,7%;
- збільшення оборотних активів на 9 971 тис. грн., або на 12,1%;

Таблиця 2.10 – Аналіз складу майна ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «РОШЕН» за 2020-2022 роки, тис. грн.

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, тис. грн.		Відносне відхилення, %	
	2020	2021	2022	2020/21	2021/22	2020/21	2021/22
Усього майна (валюта балансу)	705080	659017	793915	-46063	134898	-6,53	20,47
необоротні активи	603036	576387	701314	-26649	124927	-4,42	21,67
оборотні активи	102044	82630	92601	-19414	9971	-19,03	12,07
запаси	8512	8856	8029	344	-827	4,04	-9,34
дебіторська заборгованість	92001	71252	51544	-20749	-19708	-22,55	-27,66
кошти та їх еквіваленти	220	130	6723	-90	6593	-40,91	5071,54

Джерело: побудована на основі [55]

Щодо структури оборотних активів, то їх збільшення у 2022 році відбулося за рахунок накопичення коштів та їх еквівалентів на підприємстві до 6 723 тис. грн. Проте в той же час у 2017 році зменшилась дебіторська заборгованість на 51 544 тис. грн. (27,7%) та запаси на 8 029 тис. грн. (9,34%). Відповідно у 2016 році зменшення оборотних активів відбулося за рахунок зниження дебіторської заборгованості на 20 749 тис. грн., або на 22,6%, а також зменшення коштів та їх еквівалентів на 90 тис. грн., або на 40,9%.

Таким чином, виробничо-господарська діяльність досліджуваного підприємства на високому рівні [55].

Аналіз фінансово-економічного стану досліджуваного підприємства доцільно почати з проведення структурно-динамічного аналізу джерел формування активів підприємства, тобто аналіз джерел коштів, які вкладено в майно підприємства табл. 2.11

В структурі довгострокових зобов'язань щороку знижуються відстрочені податкові зобов'язання: у 2021 році порівняно з 2020 роком знизилась на 6 720 тис. грн., або на 15,4%, а у 2022 році порівняно з 2021

роком на 3 276 тис. грн., або на 8,9%. Щодо інших довгострокових зобов'язань, то у 2022 році вони з'явилися у розмірі 170 318 тис. грн [49].

Таблиця 2.11 – Аналіз пасивів підприємства ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «РОШЕН» за 2020-2022 роки, тис. грн.

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, тис.грн.		Відносне відхилення, %	
	2020	2021	2022	2020/21	2021/22	2020/21	2021/22
Капітал разом	1060 868	10703 50	1075 884	9482	5534	0,89	0,52
Власний капітал, у т.ч.	530434	535175	537942	4741	2767	0,89	0,52
Зареєстрований (пайовий) капітал	175833	175833	175833	0	0	0	0
Резервний капітал	3904	4455	4651	551	196	14,11	4,40
Нерозподілений прибуток	3506 97	35488 7	3574 58	4190	2571	1,19	0,72
Відстрочені податкові зобов'язання	43652	36932	33656	-6720	-3276	-15,39	-8,87
Інші довгострокові зобов'язання	0	0	170318	0	170318	-	-
товари, роботи і т.д.	109809	67990	25983	-41819	-42007	-38,08	-61,78
розрахунками з бюджетом	8611	3859	3410	-4752	-449	-55,19	-11,64
розрахунками зі страхування	1534	1879	2328	345	449	22,49	23,90

Продовження таблиці 2.11

1	2	3	4	5	6	7	8
Поточні забез.	4187	4672	7253	485	2581	11,58	55,24
Поточні забезпечення	4187	4672	7253	485	2581	11,58	55,24
Інше	636	1587	4414	951	2827	149,53	178,13

Джерело: Побудована на основі [55]

Впродовж 2020-2022 років відбувається незначне зростання капіталу підприємства: у 2021 році порівняно з 2020 роком на 9 482 тис. грн., або на 0,89%, а у 2022 році порівняно з 2021 – на 5 534 тис. грн., або на 0,52%. Зростання капіталу відбулося за рахунок зростання власного капіталу (на 4 741 тис. грн. у 2021 році та на 2 767 тис. грн. у 2022 році відповідно), резервного капіталу (на 551 тис. грн. у 2021 році порівняно з 2020 роком, або на 14,1%, та на 196 тис. грн. у 2022 році, або на 4,4%), а також за рахунок нерозподіленого прибутку (на 4 190 тис. грн. у 2021 році та на 2 571 тис. грн. у 2022 році).

У структурі поточної кредиторської заборгованості зменшились заборгованості за товари, роботи та послуги (на 41 819 тис. грн. у 2021 році порівняно з 2020 роком, або на 38,1%, та на 42 007 тис. грн. у 2022 році, або на 61,8%), за розрахунками з бюджетом (на 4 752 тис. грн. у 2021 році порівняно з 2020 роком, або на 55,2%, та на 449 тис. грн. у 2022 році, або на 11,64%). Проте зросла заборгованість підприємства за розрахунками зі страхування – на 345 тис. грн. у 2021 році, або на 22,5%, та на 449 тис. грн. у 2022 році порівняно з попереднім, тобто на 23,9%. Також значно зросли інші поточні зобов'язання – на 951 тис. грн. у 2021 році порівняно з 2020 роком, а у 2022 році – на 4414 тис. грн [55].

Проаналізувавши пасиви підприємства ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «РОШЕН», можна зробити висновок, що основним джерелом формування майна підприємства є власний капітал, а не позикові кошти.

Далі проведемо аналіз ліквідності та платоспроможності підприємства, а також визначимо чистий оборотний капітал (табл. 2.12).

Таблиця 2.12 – Аналіз показників ліквідності підприємства ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «РОШЕН» за 2020-2022 роки, тис. грн.

Показники	Норма - тивне значення	Роки			Абсолютне відхилення, тис.грн.		Відносне відхилення, %	
		2020	2021	2022	2020/21	2021/22	2020/21	2021/22
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,5-2,0	0,78	0,95	1,78	0,17	0,83	22,05	87,31
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,7-1,5	0,71	0,85	1,63	0,13	0,78	18,88	91,60
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,1-0,2	0,0017	0,0015	0,1293	-0,0002	0,128	-10,94	8543,60
Чистий оборотний капітал, тис. грн.	-	-28950	-4280	40602	24670	44882	85,22	1048,64

Джерело: побудована на основі [50]

З розрахунків можемо зробити висновок, що коефіцієнти покриття та швидкої ліквідності з кожним роком зростають.

Коефіцієнт покриття показує здатність підприємства забезпечити свої короткострокові зобов'язання з найбільш легко реалізованої частини активів – оборотних коштів, і у підприємства достатньо високий показник у 2022 році – 1,78 при нормативному значенні 1,5-2,5, порівняно з 2020 та 2021 роками, де значення було значно нижче за нормативне – 0,78 та 0,95 відповідно.

Коефіцієнт швидкої ліквідності показує, яку частину поточних зобов'язань підприємство спроможне погасити за рахунок найбільш ліквідних оборотних коштів – грошових коштів та їх еквівалентів, фінансових інвестицій

та дебіторської заборгованості, його значення вважається достатнім якщо перевищує 0,5 тому можемо зробити висновок, що підприємство не має проблем з погашенням поточних зобов'язань, адже значення цього коефіцієнта у 2020 році становить 0,71 і з кожним роком зростає.

У 2021 році значення зросло на 18,9% і становить 0,85, а у 2022 році значення коефіцієнта зросло майже вдвічі – на 91,6% і становить 1,63. Значення коефіцієнта абсолютної ліквідності у 2021 році становить 0,0017, що не підпадає під нормативне значення і означає, що підприємство не могло б вчасно погасити заборгованості у випадку, якщо це потрібно зробити негайно. Тільки у 2022 році значення цього показника є нормативним і можна стверджувати, що підприємство ефективно розпоряджається своїми фінансовими ресурсами.

Цей показник характеризує величину оборотного капіталу, вільного від поточних фінансових зобов'язань. У 2020 та 2021 роках величина показника була від'ємною (-28950 та -4280), що свідчить про неспроможність підприємства вчасно розраховуватись за своїми поточними зобов'язаннями, а також про недостатню фінансову стійкість, оскільки відбувається фінансування певної частини необоротних активів за рахунок поточних зобов'язань. Проте у 2021 році порівняно з попереднім величина чистого оборотного капіталу збільшилась на 24670 грн., або на 85,22%, що свідчить про покращення політики управління оборотними активами. Вже у 2022 році величина чистого оборотного капіталу становить 40 602 тис. грн. і це означає, що підприємство має змогу виплатити короткострокові фінансові зобов'язання за рахунок оборотних активів [55].

Коефіцієнти поточної, швидкої ліквідності та абсолютної ліквідності зростають з кожним роком, що свідчить про наявність вільних коштів, а отже, підприємство має високу мобільність управління і зможе швидко зреагувати в кризових ситуаціях. Далі проведемо дослідження джерел фінансування, напрямів фінансування та управління фінансами. Результати розрахунків наведені у табл. 2.13

Таблиця 2.13 – Джерела фінансування діяльності підприємства ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «РОШЕН» за 2015-2017 роки, тис. грн.

Показники	Роки		
	2020	2021	2022
Власний капітал, тис. грн.	530 434	535 175	537 942
Необоротні активи, тис. грн.	603 036	576 387	701 314
Власні обігові кошти, тис. грн.	-28 950	-4 280	40 602
Довгострокові зобов'язання, тис. грн.	43 652	36 932	203 974
Короткострокові зобов'язання підприємства, тис. грн.	130 994	86 910	51999
К _{во} (наявність власного оборотного капіталу)	-72 602	-41 212	-163 372
К _п (наявність перманентного капіталу)	-28 950	-4 280	40 602
Загальна величина капіталу для формування запасів і затрат, тис. грн.	102 044	82 630	92 601
Трикомпонентний показник типу фінансової стійкості	{0, 0, 1}	{0, 0, 1}	{0, 1, 1}
Тип фінансової стійкості	Нестійкий фінансовий стан	Нестійкий фінансовий стан	Нормальна стійкість

Джерело: побудовано на основі [55]

З розрахованих показників можна зробити висновок, що у 2020 та 2021 роках компанія знаходилась в нестійкому фінансовому стані, це означає, що підприємство потребує залучення додаткових коштів, тобто платоспроможність на низькому рівні.

Проте вже в 2022 році підприємство має нормальну стійкість, тобто ефективність використання фінансових ресурсів зросла, як власних, так і позикових. В цьому стані у компанії висока прибутковість виробничої діяльності. Наступним кроком є проведення аналізу фінансової стійкості досліджуваного підприємства табл. 2.14

Таблиця 2.14 – Аналіз показників фінансової стійкості підприємства
 ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «РОШЕН» за 2020-2022 роки, тис. грн.

Показники	Норма- тивне зна- чення	Роки			Абсолютне відхилення, тис. грн.		Відносне відхилення, %	
		2020	2021	2022	2020/ 21	2021/ 22	2020/ 21	2021/22
Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності)	> 0,6	0,75	0,81	0,68	0,06	-0,13	7,95	-16,56
Коефіцієнт фінансової залежності	< 2,0	1,33	1,23	1,48	-0,10	0,24	-7,36	19,85
Коефіцієнт фінансового ризику	< 1,0	0,33	0,23	0,48	-0,10	0,24	-29,72	105,63
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,1 і вище	-0,05	-0,01	0,08	0,05	0,08	-85,35	-1043,77
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними коштами	0,1 і вище	-0,71	-0,50	-1,76	0,21	-1,27	-29,90	253,73
Коефіцієнт структури покриття довгострокових вкладень	-	0,07	0,06	0,29	-0,01	0,23	-11,48	353,91
Коефіцієнт фін. Ліг.	-	0,08	0,07	0,38	-0,01	0,31	-16,14	449,46

Джерело: Побудована на основі [55]

Аналізуючи дані табл. 2.12 можемо зазначити, що підприємство має достатньо високе значення коефіцієнта фінансової незалежності: у 2020 році – 0,75 при нормативному значенні 0,6. Це означає, що компанія здатна профінансувати 75% активів за рахунок власного капіталу, генерує прибуток і є платоспроможною. У 2021 році значення цього показника становить 0,81, тобто порівняно з попереднім роком зросло на 8%. Проте у 2022 році значення знизилось до 0,68, тобто на 16,6%. Це означає, що у підприємства є певний ризик ізниження фінансової стійкості в середньостроковому періоді.

Значення показника фінансової залежності з 2020 по 2022 роки знаходиться в нормативних межах, тому фінансові ризики компанії невисокі. Так, фінансова залежність ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» у 2021 році знизилась порівняно з 2020 роком, тобто в 2020 році на кожну гривню власних коштів припадає 1,33 гривні фінансових ресурсів, так як у 2021 році – 1,23 гривні. Щодо 2022 року, то значення показника зросло до 1,48, тобто в порівнянні з 2021 роком майже на 20% [55].

Щодо коефіцієнта фінансового ризику, то у 2020 на 0,33 гривні позикових коштів припадає одна гривня, вкладена у власний капітал підприємства. У 2021 році значення цього показника покращилось – 0,23, а у 2022 році на 1 гривню вкладену у власний капітал припадає 0,48 грн. позикових коштів, тобто це свідчить про посилення залежності компанії від позикових ресурсів, відповідно фінансова стійкість підприємства знижується.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу у 2020 та 2021 роках має від'ємне значення, це призводить до зниження фінансової стійкості підприємства та означає що власний капітал та кошти, залучені на довгостроковій основі, спрямовані на фінансування необоротних активів, тому для фінансування оборотних активів необхідно звертатися до позикових джерел фінансування.

Вже в 2022 році значення коефіцієнта становить 0,08 – це означає, що 8% власного капіталу підприємства перебуває в мобільній формі. Тобто 8% власних коштів направлені на фінансування поточної діяльності компанії.

Значення цього показника у 2022 році підвищилось порівняно з попередніми роками, проте ще не досягло прийняттого значення.

З 2020 року до 2022 значення коефіцієнта забезпечення власними оборотними коштами є від'ємним, тому можемо стверджувати, що підприємство фінансово залежне від позикових коштів і зовнішніх кредиторів.

Крім того, у 2022 році порівняно з попереднім роком значення показника значно погіршилось – з - 0,5 до -1,8. Це означає, що компанія не може сформувати власний оборотний капітал, бо не має достатньої кількості ресурсів для довгострокового фінансування, а також залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування посилюється [55].

Значення коефіцієнта структури покриття довгострокових вкладень в динаміці показує, що у підприємства посилюється залежність від зовнішніх інвесторів, тобто все більша частина основних засобів та інших необоротних активів фінансується за рахунок позикових коштів, а не власних.

Щодо коефіцієнта фінансового левериджу, то порівняно з 2020 та 2021 роками у 2022 році значення цього показника суттєво збільшилось (з 0,07 у 2021 році до 0,38 у 2022 році), що означає поступове збільшення ризику вкладення капіталу в компанію зі сторони зовнішніх кредиторів.

Отже, проаналізувавши всі показники фінансової стійкості підприємства ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «РОШЕН» можемо зробити висновок, що впродовж 2020-2022 рр.. фінансова стійкість та стабільність компанії дещо погіршилась. Кондитерська фабрика стає більш залежною від позикових коштів, підприємство може розпоряджатися лише незначною часткою власних коштів для ведення господарської діяльності, а також втрачає довіру зовнішніх інвесторів. Наступним кроком є проведення аналіз ділової активності підприємства табл. 2.15

Коефіцієнт оборотності власного капіталу в динаміці загалом залишається стабільним, тобто ефективність управління власним капіталом майже не змінюється. Щодо коефіцієнта оборотності запасів, то у 2022 році порівняно з 2021 роком значення показника зросло (з 23,5 до 27,1), що свідчить

про збільшення ефективності управління запасами, тобто безперебійність процесу виробництва, а також збуту товарів.

Таблиця 2.15 – Аналіз показників ділової активності підприємства ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «РОШЕН».

Показник	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення, тис. грн.		Відносна відхилення, %	
				2020/21	2021/22	2020/21	21/22
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	0,48	0,44	0,48	-0,04	0,05	-8,64	10,80
Коефіцієнт оборотності запасів	24,79	23,52	27,06	-1,27	3,54	-5,13	15,03
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	1,29	1,98	3,78	0,68	1,80	52,69	91,18
Строк погашення кредиторської заборгованості, днів	278,31	182,28	95,34	-96,04	-86,94	-34,51	-47,69
Коефіцієнт дебіторської заборгованості	3,15	2,85	4,22	-0,30	1,38	-9,64	48,34
Строк погашення дебіторської заборгованості, днів	114,29	126,49	85,27	12,20	-41,22	10,67	-32,59

Джерело: Побудована на основі [23]

Протягом 2020-2022 рр.. значення коефіцієнта оборотності кредиторської заборгованості значно зросло: з 1,29 у 2020 році до 1,98 у 2021 році, та до 3,78 2022 році. Тому можемо стверджувати, що з кожним роком компанія більш відповідально ставиться до погашень своїх зобов'язань перед постачальниками.

Щодо коефіцієнта оборотності дебіторської заборгованості, то в

динаміці можемо спостерігати, що протягом 2021-2022 рр.. значення показника зменшилось (з 3,15 у 2020 році до 2,85 у 2022 році), а протягом 2021-2022 рр.. збільшилось – з 2,85 у 2021 році до 4,22 у 2022 році. З цього можемо зробити висновок, що у 2021 році компанія скорегувала політику управління дебіторською заборгованістю і отримала результат у 2022 році – збільшення оборотів майже на 50%. Тобто у 2022 році дебітори погасили свої зобов'язання перед підприємством на 50% ефективніше порівняно з попереднім роком.

Отже, з проведеного аналізу можемо зробити висновок, що фінансово-економічний стан ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «РОШЕН» знаходиться на належному рівні [55].

2.3 Аналіз товарної політики київської фабрики ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «РОШЕН»»

Товарна політика — це конкретна діяльність фірми, що відповідає маркетинговій стратегії, спрямована на вивчення способів підвищення конкурентоспроможності продукції, яка випускається, перш за все, її якісних характеристик, створення нових товарів, формування асортименту й управління ним, пошук сегментів ринку, розроблення та здійснення стратегії упаковки, маркування, обслуговування товарів та ін.

Зараз підприємство виробляє та реалізує понад трьохсот видів продукції. Його активність на ринку аналогічної продукції характеризується високою прибутковістю. Основна суть товарної політики підприємства "ROSHEN" - розвиток широкого асортименту товарів, які б забезпечували високий рівень доходу, максимально задовольняючи потреби споживачів. Організація робить акцент на товарних позиціях, які користуються підвищеним попитом на ринку

Перш за все, справжнім шоколадом називається кондитерський виріб, при виробленні якого використовуються тільки какао масло та какао терте. Крім того, важливим параметром шоколаду являється так звана дисперсність

маси, тобто розподіл розмірів частин цукру и какао-бобів, які входять в шоколадну масу, по розмірам [58].

Загальноприйнятою нормою для шоколаду являється критерій якості, згідно якому шоколадна маса не повинна мати часток більше 25мкм. Тому загально прийнято шоколад характеризувати спектром розподілу частинок. Для сучасного масового шоколаду це діапазон 15-30 мкм, а для шоколаду класу "преміям" – це діапазон 10-20 мкм.

Згідно стандарту шоколад ділиться на такі види:

- Шоколад звичайний. Такий шоколад містить не менше 92% часток з розміром не менше 30мкм и вміст какао масла становить 31-33%.
- Шоколад десертний, що містить не менше 96% часток з розміром не менше 30мкм и вміст какао масла становить 32-35%.
- Шоколад пористий: по параметрам аналогічний десертному шоколаду, але має пористу структуру за рахунок обробки при змінному тиску.
- Білий шоколад – це кондитерська маса на какао маслі без додання какао тертого, розмір часток аналогічний десертному шоколаду.
- Шоколад молочний – це шоколад з доданням молочних продуктів и вмістом какао масла від 25 до 31%.
- Шоколад з крупними добавками, в який в процесі виготовлення введені крупні добавки у вигляді горіхів, цукатів, родзинок та інших інгредієнтів [57].

Важливо відмітити, що практично всі виробники шоколадної продукції борються за зниження розмірів часток в шоколаді, і доля так названого «звичайного шоколаду» знижується з кожним роком.

Взагалі, маркетингова товарна політика – це комплекс заходів, у рамках якого один або кілька товарів використовуються як основні інструменти досягнення цілей фірми. Серед цілей маркетингової товарної політики можна виділити такі: розробка товару (планування нової продукції, модифікування товару); обслуговування товару; елімінація (зняття товару з ринку). Основна суть товарної політики підприємства Київська кондитерської фабрики

«ROSHEN» – це формування такого асортименту продукції, який приносить би підприємству прибуток, задовольняв запити споживачів (якість). Підприємство піклується про товари, що мають перспективи на ринку.

Товарна політика підприємства передбачає формування товарного асортименту. Загальне число товарів, що виробляє фірма складає 250 найменувань товарів. Товарна номенклатура, як сукупність всіх товарів корпорації характеризується широтою, довжиною, глибиною й погодженістю. Широта товарної номенклатури визначається числом товарних ліній підприємства [58].

Отже проаналізуємо глибину кожної товарної лінії Київської кондитерської фабрики «РОШЕН»:

1. Шоколад є найпоширенішим товаром кондитерських виробів, що має попит у споживачів різного віку, статі, професії та соціального статусу. В корпорації виділяють такі види шоколаду:

- шоколад «Elegance» має 4 види;
- шоколад «Рошен» чорний – 6 видів;
- шоколад «Рошен» молочний – 6 видів;
- шоколадні набори – 2 види;
- шоколад «Кабаре» – 3 види;
- шоколад «Люкс» – 3 види;
- традиційний шоколад – 2 види.

Отже, глибина товарної лінії «шоколад» складає 26 видів виробів.

2. Желе має 2 види: желе фасоване, що має 8 видів та желе вагове – 5 видів. Тому, глибина цієї товарної лінії становить 13 видів.

3. Батончики. Глибина складає 15 видів.

4. Цукерки в коробках, глибина товарної лінії яких складає 20 видів.

5. Цукеркі вагові. Існує велика кількість видів цукерок. Вони поділяються на: шоколадні та глазуровані – 38 видів; цукерки вафельні – 17 видів; цукерки неглазуровані – 1 вид; цукерки желейні – 4 види. Глибина такої товарної лінії складає 60 видів виробів.

6. Карамель. Товарна лінія має такі елементи: карамель фасовану – 10 видів; карамель вагову – 27 видів; карамель желейна – 7 видів. Глибина товарної лінії – 44 видів.

7. Вафельна продукція: вафлі – 14 видів; цукерки вафельні – 4 види; вафельні торти – 6 видів; вафельні батончики – 8 видів. Глибина товарної лінії – 18 видів.

8. Печиво, крекер поділяється на: печиво фасоване – 16 видів; крекер фасований – 5 видів; печиво вагове – 13 видів; крекер ваговий – 3 види. Глибина лінії складає 37 видів.

9. Бісквітні рулети. Товарна лінія має: рулети – 8 видів; міні-рулети – 4 види. Глибина лінії складає 12 видів.

10. Торти – 5 видів [60].

Якість товару – це здатність товару виконувати свої споживчі функції. До поняття якості входять такі характеристики як довговічність товару, надійність, точність, простота експлуатації тощо. Головним постулатом політики в області менеджменту якості харчової безпеки в рамках відповідності вимогам міжнародного стандарту ISO 22000:2005, для корпорації «Roshen» є орієнтація на споживача. З метою донесення інформації про політику в області менеджменту якості підприємств до споживача та надання йому необхідних доказів корпорація «РОШЕН» ввела систему управління якістю, яка відповідає вимогам ISO 9001:2000, що підтверджується наявністю у кожної із фабрик Корпорації «Сертифікатів відповідності».

Всі кондитерські фабрики корпорації «РОШЕН» забезпечені обладнанням для моніторингу контролю якості продукції та відповідних досліджень. Розробкою технологій та запуском високоякісних кондитерських виробів займаються спеціалісти, які пройшли атестацію та навчання у спеціалізованих іноземних центрах.

Представлені на ринку кондитерські вироби виготовлені за найсучаснішими технологіями. Експлуатація сучасного високовиробничого обладнання, чітке дотримання технології виробництва, використання

виключно високоякісної сировини та матеріалів, що застосовуються при виробництві кондитерських виробів є запорукою головних переваг продукції «РОШЕН»[61].

Висновки до розділу 2

Було проведено важливий аналіз для отримання глибокого розуміння кондитерської галузі в Україні, організаційно-економічного становища підприємств, а також продуктової політики підприємств. Дослідження кондитерської галузі в Україні дозволило виявити важливі тенденції та виклики в цьому сегменті ринку. Визначено ключові фактори, що впливають на споживачів, такі як зміна смаків, зростання попиту на натуральні та функціональні продукти, посилення конкуренції. Організаційно-економічна характеристика ПрАТ "Київська кондитерська фабрика "РОШЕН" дозволила визначити ключові аспекти його діяльності, такі як виробничі потужності, ринкова стратегія та фінансовий стан. Оцінка ефективності управління компанією є важливим фактором для розуміння її конкурентоспроможності та здатності адаптуватися до змін.

Аналіз товарної політики Київської кондитерської фабрики "РОШЕН" дозволив виявити важливі стратегічні рішення, спрямовані на розширення асортименту продукції та задоволення різноманітних потреб споживачів. Враховуючи ринкові тенденції та конкурентні переваги, компанія активно впроваджує нові продукти та розробляє інноваційні підходи до їх презентації та маркетингу.

Таким чином, з отриманих результатів можна зробити висновок, що стратегія виведення нових продуктів компанії РОШЕН є обґрунтованою та адаптованою до реалій кондитерського ринку.

Проведений аналіз є основою для розробки оптимальної маркетингової

стратегії та стратегії управління продуктом, спрямованої на підвищення конкурентоспроможності та забезпечення сталого зростання компанії.

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ПРИВАБЛИВОСТІ ТА ПРОДАЖІВ НОВИХ ТОВАРІВ НА ПРИКЛАДІ ПрАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН»

3.1 Вдосконалення методичних підходів щодо вдосконалення стратегії впровадження нового товару на підприємствах кондитерської промисловості

Для збереження або зростання обсягів продажів на попередньому рівні кожна компанія повинна постійно впроваджувати нові товари, замінюючи старі. Це вимагає активної розробки нових продуктів, оскільки споживачі завжди зацікавлені в інноваціях, і конкуренти вкладають зусилля у відповідь на ці потреби.

Розробка нового продукту - це процес, що дозволяє пройти від етапу ідеї до етапу реалізації та запуску. Під час розробки продумується ідея, аналізується її успішність, проводиться оцінка та підбираються шляхи реалізації. Далі розпочинається технічний процес.

При розробці та впровадженні нового товару на будь-який ринок в тому числі і ринок кондитерської промисловості важливими є стратегічні підходи

Розроблення стратегії маркетингу – програмно-цільовий підхід до діяльності підприємства. Стратегія маркетингу виходить з основних напрямків розвитку підприємства і передбачає вибір напрямку діяльності служби маркетингу; вивчення споживачів; планування продукції і її просування, розподілу і збуту; цінову політику і метод розроблення ціни; координацію роботи різних функціональних підрозділів; альтернативні дії в конкретних ситуаціях. Іншими словами, ця програма є системою дій підприємства якій внутрішнє середовище підприємства адаптується до зовнішніх умов, загальний напрям діяльності приводиться відповідно до ситуації на ринку [62].

Процес формування стратегії маркетингу підприємства схематично зображений на рис.. Під час розроблення стратегії маркетингу підприємства необхідно враховувати такі моменти:

- визначення цілей бізнесу;
- вивчення 'внутрішнього і зовнішнього середовищ бізнесу;
- 'виявлення можливостей і наявних ресурсів для ведення бізнесу;
- формування цілей маркетингу;
- розроблення стратегії для 'досягнення цих цілей;
- створення інформаційних систем і бази даних.



Рисунок 3.1 – Процес формування маркетингової стратегії підприємства
Джерело: побудована на основі [62]

Надана схема є формою представлення процесу стратегії маркетингу, в якій основний акцент робиться на окремі її складові, тому кожне підприємство повинне виявити свої пріоритети із цих складових. Необхідно зазначити, що це значно ускладнює механічне застосування заздалегідь визначених процедур через те, що підходи формування стратегії сучасного

підприємства залежать від багатьох чинників, таких як конкуренція, сегменти ринку, рівень вживаних технологій, поведінкові й міжособові проблеми в підприємствах тощо.

Успіх сучасних комерційних організацій багато в чому залежить від якості стратегічного планування та управління. Уміння своєчасно і ефективно планувати і проводити оновлення асортиментного портфеля служить основою конкурентоспроможності підприємства та продукції, яка випускається нею на ринок. Жодна компанія, яка виробляє продукти для споживчих ринків не буде успішною протягом довгого періоду часу, без проведення заходів щодо розвитку і вдосконалення своїх товарів. Ця необхідність зумовлена наявністю життєвого циклу кожного окремого продукту, який необхідно відстежувати і коригувати в міру необхідності і можливості, так і постійно мінливими потребами споживачів товарів.

Крім того, різні фактори зовнішнього середовища можуть служити причиною для зміни ринкової активності і товарної політики підприємства. Розробка стратегії маркетингу заснована на створенні системи маркетингових заходів, за допомогою яких компанія має намір досягти запланованих величин обсягу продажів і прибутку [63].

Після того, як сформульовані концепція і маркетингова стратегія товару, виникають більш конкретні питання про ймовірність відповідності реальної величини обсягів продажів, частки ринку та прибутків від продажу новинки заплановані в проєкті. Оцінку цієї ймовірності дозволяє дати економічний або бізнес-аналіз.

Виводячи новий товар на ринок, компанія може прийняти одну з декількох стратегій. Підприємство може регулювати рівень для кожної із змінних - ціни, просування, поширення і якості товару. Компанія вибирає стратегію виведення товару на ринок відповідно до передбачуваного позиціонуванням товару. Вибір стратегії для етапу виведення на ринок продукту є початковим пунктом плану всього життєвого циклу товару. Компанія зосереджує свої продажі на тих

покупців, які найбільш готові до покупки і проводить заходи які дозволяють випробувати новинку або зацікавити в ній споживачів. Як свідчить світова практика, досить незначна частина нових товарів має комерційний успіх.

Причини невдач нових продуктів зазвичай полягають в наступному: відсутність чіткої і адекватної концепції новинки;

- Рішення продуктом техніко-технологічних проблем без задоволення основних потреб споживача;
- Погана координація зусиль співробітників і підрозділів при виведенні нового продукту;
- Очікування керівництвом миттєвого фінансового ефекту від новинки та неготовність до довгострокових інвестицій по просуванню;
- Низька якість товару;
- Некоректна цінова політика;
- Несвоєчасність виведення продукту на ринок;
- Слабкість дистрибуції і відсутність заходів маркетингової підтримки продажів [64].

Опис цільового ринку, передбачуваного позиціонування товару, завдань за обсягом продажів, частці ринку і величиною прибутку на перші кілька років Попередня ціна, канали розподілу і маркетинговий бюджет на перший рік Перспективні цілі за показниками збуту та прибутку, опис подальшого формування комплексу маркетингу.

До факторів, що ускладнюють розробку нових товарів, відносяться:

- Нетривалість життєвого циклу товарів і технологій;
- Існуюче державне регулювання інноваційних процесів;
- Значний обсяг необхідних капіталовкладень;
- Відносна схожість базових технологій для підприємств певних галузей виробництва;
- Ключовими факторами успіху нових товарів є:
- перевага товару (наявність унікальних властивостей, що

приносять споживачу додаткові переваги, що сприяють кращому сприйняттю і зацікавленості);

- маркетингове ноу-хау (краще розуміння ринку, спрямованість розробки на ринок і на клієнта);

- технологічне ноу-хау [65].

Крім того, до чинників успіху можна віднести: інтенсивний первинний аналіз, точне формулювання концепції, план освоєння, контроль всіх етапів виведення товару на ринок, доступ до ресурсів, фактор часу, а також коректну оцінку ступеня ризику. Таким чином, при формуванні стратегії розробки і виведення на ринок нового продукту необхідно враховувати всі розглянуті вище чинники успіху і причини невдач.

Також ретельно опрацьовувати етапи створення продукту та вибір тактики його виведення на ринок, що відповідає позиціонуванню і встановлюється рівню ціни і стимулювання збуту. Сукупність таких заходів і стратегічний підхід до процесів розробки і виведення нового продукту на ринок сприяють: підвищення конкурентоспроможності новинок та продукції в цілому; зниження ризиків при їх випуску; формування в організації налагодженої системи створення нових товарів; недопущення виникнення зайвих витрат завдяки оцінці концепцій нових продуктів на ранніх стадіях розробки та пробному маркетингу. Наразі умови економічної діяльності в Україні, породжують нагальну проблему щодо формування та реалізації ефективної маркетингової стратегії у роботі підприємств різних форм власності та різних видів господарювання [66].

Найефективнішими індикаторами стратегічної діяльності є збільшення або зменшення частини ринку, яку контролює підприємство; динаміка доходів підприємства порівняно з динамікою прибутків конкурентів; тенденції отримання підприємством чистого прибутку і швидкість повернення інвестицій; динаміка збільшення обсягів продажів продукції. На нашу думку, маркетингова стратегія є сукупністю конкретних планових рішень щодо способів, форм та методів діяльності, використовуваних в

системі менеджменту підприємства, за рахунок використання його внутрішніх ресурсів і зовнішніх можливостей.

На сучасному етапі формування вітчизняної економіки діяльність підприємств все частіше потребує пристосування до прогнозованих змін маркетингового середовища у визначеній перспективі через відповідні форми адаптації. Це стосується і процесу планування реалізації продукції в умовах частої зміни ринкової ситуації. Переважно в усіх визначеннях адаптації зазначена властивість системи пристосовуватися до умов зовнішнього середовища, що змінюються. Ця властивість називається адаптивністю [67].

Адаптивність – це пристосування економічної системи та її окремих суб'єктів, працівників до змінних умов зовнішнього середовища, виробництва і праці, що змінюються. Адаптивною є система, яка може пристосовуватися до змінних.

За умов мінливого та нестабільного економічного середовища, розробці інноваційної маркетингової стратегії, підприємству необхідно надати їй саме тих характеристик, які будуть сприяти адаптації підприємства до існуючої ситуації. Саме такими характеристиками володіє адаптивна маркетингова стратегія.

Адаптивна маркетингова стратегія – це спосіб досягнення стратегічних цілей підприємства, пов'язаних із формуванням попиту на вторинні потреби споживача, шляхом продажу виробленої продукції або послуг, що забезпечують задоволення цього попиту.

Адаптивна маркетингова стратегія повинна урахувати стратегічний маркетинговий 'потенціал підприємства, вимоги зовнішньої ринкової діяльності і внутрішнє 'маркетингове середовище підприємства та відповідати таким вимогам:

- чіткість у формулюванні завдань;
- відповідність напрямам політики розвитку;
- можливість реалізації керівним складом та

підпорядкованими працівниками;

- адекватно відповідати стану ситуації як усередині підприємства, так і ринку загалом .

Адаптивна маркетингова стратегія – повинна забезпечити наявність ефективного і перспективного товарного портфеля підприємства, вибрати для підприємства цільові ринки і сегменти, найефективніші канали збуту, сприяти вибору оптимальних методів призначення цін на продукцію підприємства, стимулювати збільшення кількості потенційних споживачів товарів компанії, сформувати позитивний імідж компанії в свідомості представників цільових аудиторій, визначити інтенсивність освоєння ринків (претензії на захоплення певної частки ринку)

Розробка адаптивної маркетингової стратегії – це багатостадійний комплексний процес, що враховує зовнішнє і внутрішнє середовище підприємства, характер інформації, що надходить, стадію розробки стратегії. Слід зазначити, що процес реалізації адаптивної маркетингової стратегії містить такі етапи (рис.):

- проведення ситуаційного аналізу (аналіз ринку, аналіз конкуренції, сегментування ринку та його моніторинг, сегментування споживачів);

- аналіз стратегічних напрямків, що потребують коригування (визначення цільових сегментів ринку, вивчення ситуації щодо позиціонування товарів та послуг на ринку, аналіз взаємовідносин зі споживачами та іншими учасниками ринку, планування та розробка нових товарів);

- розробка маркетингової програми або комплексу маркетингу (стратегій управління номенклатурою товарів і брендингу, просування, збуту і ціноутворення);

- Реалізація та управління стратегією (підготовка маркетингового плану і бюджету на його реалізацію, практичні дії із реалізації плану і контроль його результатів) .

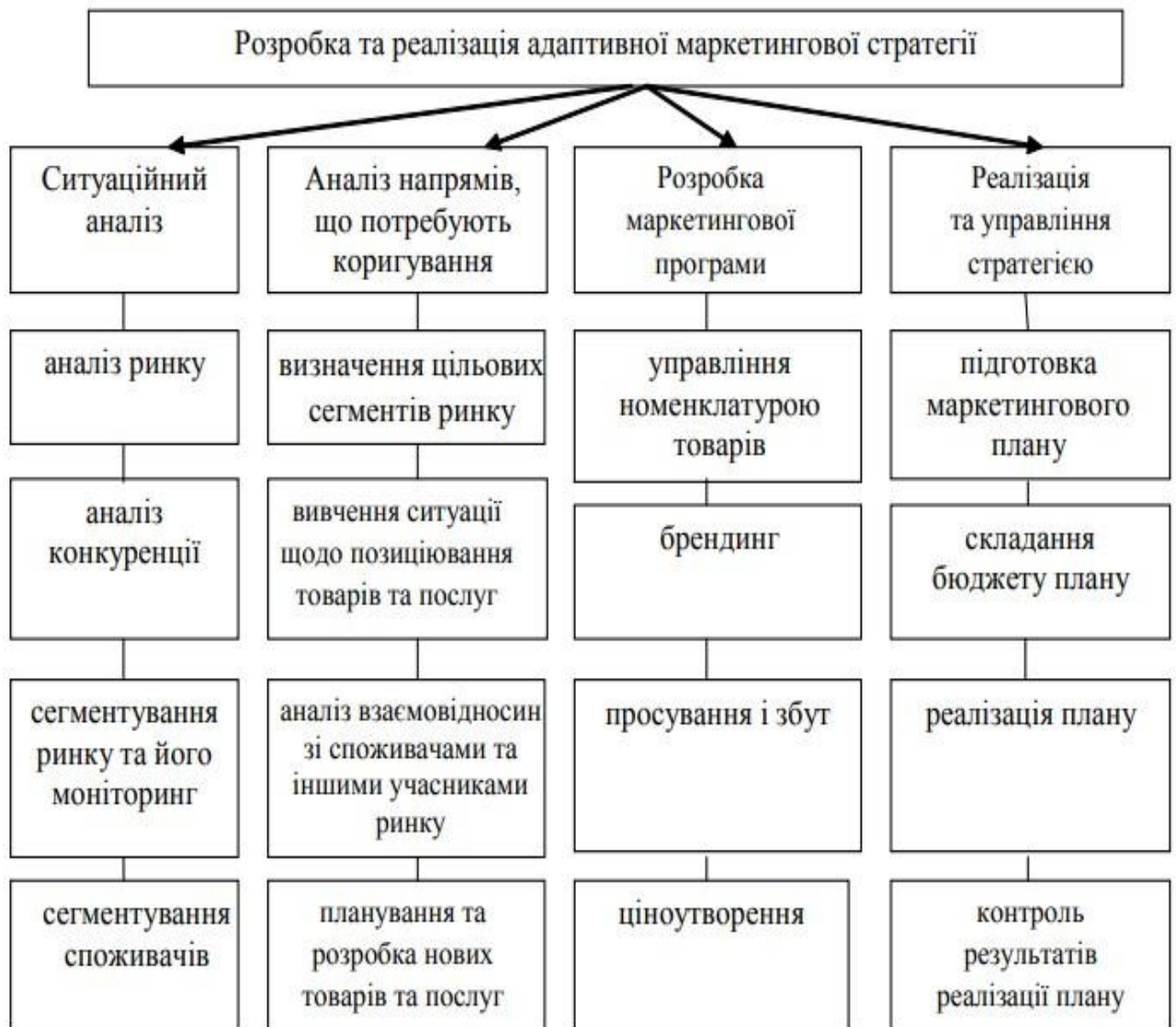


Рисунок. 3.2 – Структура процесу реалізації адаптивної маркетингової стратегії

Джерело : побудовано на основі [68]

Слід зазначити, що першим кроком у процесі розробки та реалізації адаптивної маркетингової стратегії є проведення ситуаційного аналізу. Метою такого аналізу є вивчення існуючої ситуації на ринку та визначення факторів зовнішнього і внутрішнього маркетингового середовища. Існують різні методи аналізу, що можна застосовувати у ході формування адаптивної маркетингової стратегії, їх зокрема, можна розподілити на: методи аналізу зовнішнього середовища, методи аналізу внутрішнього середовища і методи комплексного аналізу (поєднання обох

видів факторів) табл. 3.2

Таблиця 3.2 – застосування методик стратегічного аналізу при побудові адаптивної моделі маркетингової стратегії підприємства

Напрямок аналізу	Назва методів
Зовнішнє середовище	PEST (STEP)- аналіз, матриця Портера, експрес-Аналіз конкурентоспроможності, профільсередовища
Внутрішнє середовище	PIMS- аналіз, бенчмаркінг, SNW-аналіз, метод Р. Гранта, підхід Омае, модель BCG
Комплексний аналіз	SWOT- аналіз, SCP-аналіз, SPACE-аналіз

Джерело : побудовано на основі [37]

Проаналізувавши усю сукупність стратегій (табл. 3.2), можна сказати, що до методів аналізу зовнішнього середовища слід віднести, ті фактори, що відображають умови та тенденції, які утворюються у макросередовищі природні, міжнародні методи аналізу внутрішнього середовища, відносять такі методи, які дають змогу дослідити інформацію щодо організацій, що виготовляють продукти або послуги, які здатні замінювати один одного з точки зору споживчих якостей та напрямів їх використання.

Отже, залежно від пріоритетних напрямків діяльності підприємства, можна використовувати різну методику розробки адаптивної маркетингової стратегії, зокрема: функціонально-вартісний аналіз, галузевий аналіз, GAP-аналіз, ABC-аналіз, економіко-математичні та економетричні методи, матрицю ADL, SWOT- аналіз, SPACE матрицю, методику сегментування, матрицю БКГ, матрицю McKinsey, методи експертних оцінок тощо.

Практичне застосування даного методу є ефективним, оскільки у процесі його використання проводиться оцінка стратегій, які вже використовуються підприємством, що дає змогу зрозуміти логіку попередніх стратегічних рішень. На відміну від інших методів, він дає

можливість швидко провести оцінку діяльності, визначити стратегічне положення на ринку, наочно уявити отримані результати, і, у підсумку, розробити план з упровадження практичних кроків, що сприятимуть реалізації адаптивної маркетингової стратегії.

3.2 Пропозиція розробки нового товару для ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «ROSHEN»

Розглядаю процес створення нового продукту, а саме плитку шоколаду «SATISFY». Рішення про створення такого товару було обрано методом «Дискусія – 66». Було запрошено експертів, які розділилися на групи по 6 чоловік та обговорювали ідеї для створення нового товару. Експертами було запропоновано випуск нових товарів, як пористих шоколадок з кокосовою начинкою. Після тривалого обговорення ідей, було обрано плитка шоколаду, яка буде відрізнятись від аналогічних товарів, такими показниками:

Відібрано новий смак:

- пористий молочний шоколад з кокосовою начинкою;

Після створення нового товару отримання позитивних результатів аналізу, настає черга для його тестування, що надає змогу з'ясувати ймовірність формування реального попиту на нього, оцінити його концепцію, ідентифікувати можливі проблеми, побачити на скільки він буде функціональним у клієнтів і так далі [70].

Порівняльний аналіз концепції товару і привабливості ринку (м. Дніпро де розміщена компанія «РОШЕН».

Критерії привабливості концепції товару	Вага критерію	Оцінка концепції товару		Зважена оцінка	
		існуюча	передбачувана	існуюча	передбачувана

	%				
1	2	3	4	5	6
Наявність субституту	0,16/0,16	3,8	4,4	0,6	0,66
Імідж товару	0,16/0,18	4,1	4,4	0,7	0,66
Відмінність від товарів конкурентів	0,17/0,18	4,1	4,7	0,7	0,79
Потенційна частка ринку	0,16/0,17	3,9	4,5	0,66	0,72
Можливість модифікації	0,17/0,16	3,5	4,7	0,59	0,79
Якість	0,18/0,15	3,4	4,9	0,57	0,83

Таблиця 3.3 — Аналіз маркетингової концепції товару

Джерело: власна розробка авторів

Таблиця 3.4 — Оцінка привабливості ринку

Критерії привабливості концепції товару	Вага критерію %	Оцінка концепції товару		Зважена оцінка	
		існуюча	Передбачувана	існуюча	Передбачувана
1	2	3	4	5	6
Потенціал ринку	0,16/0,15	4,5	4,4	0,72	0,66
Темп зростання ринку	0,16/0,15	4,3	4,4	0,64	0,66
Коливання попиту	0,17/0,15	4,7	4,6	0,75	0,69
Рентабельність	0,16/0,14	3,7	4,5	0,51	0,63

Продовження таблиці 3.4

1	2	3	4	5	6
Конкуренція	0,17/0,14	3,8	4,4	0,49	0,61
Політичний Ризик	0,13/0,13	3,7	4,3	0,48	0,55
Технологічний ризик	0,13/0,14	3,7	4,5	0,48	0,63

Джерело: Власна розробка авторів

Так як і оцінка привабливості концепції товару, і привабливість ринку є досить великою, тому даний ринок (м. Дніпро) є підходящим для реалізації своєї продукції.

Оптимізувати асортимент шоколадного товариства дає змогу портфельний аналіз товарів. Для цього побудуємо матрицю Бостонської консалтингової групи для аналізу існуючого асортименту продукції компанії «РОШЕН».

Таблиця 3.5 — Візуалізація матриці «Бостонської консалтингової групи»

Найменування продукції	Виручка		Частка ринку		Відносна доля ринку	Індекс темпу зростання
	2018	2019	фірми	Конкурента		
1	2	3	4	5	6	7
Пористий білий шоколад з кокосовою начинкою	60000	106800	0,09	0,15	0,60	1,78
Чорний шоколад з чорничною нугою	63000	68670	0,27	0,2	1,35	1,09
Білий шоколад з персиковою нугою	280	448	0,15	0,1	1,50	1,60
Чорний шоколад з горіховою нугою	74000	114700	0,5	0,45	1,11	1,55

Продовження таблиці 3.5

1	2	3	4	5	6	7
Чорний шоколад з апельсиновою нугою	900	400	0,04	0,50	0,08	0,44

Джерело: власна розробка авторів [71]

До «Зірок» можемо віднести білий шоколад з персиковою нугою . Вони характеризуються високим зростом обсягу продажів і висока частка ринку . Частку ринку необхідно зберігати і збільшувати. «Зірки» приносять великий дохід в різниці з минули роком. Але, не зважаючи на привабливість даного товару , його чистий грошовий дохід досить низький, тому що вимагає істотних інвестицій для збереження високого темпу зростання.

До «Дійних корів» відноситься чорний шоколад з чорничною нугою. Це характеризується високою часткою на ринку, але низьким темпом зростання обсягу продажу. «Дойну корову» необхідно берегти і максимально контролювати. Їх привабливість пояснюється тим, що вони не вимагають додаткових інвестицій і самі при цьому забезпечують хороший грошових дохід. Кошти від продажів можна направляти на розвиток «Знаків питання» та на підтримку «Зірок».

До «Собак» відноситься чорний шоколад з апельсиновою нугою. Це характеризується низьким темпом зростання, низькою часткою ринку, продукт, як правило, низького рівня рентабельності і вимагає великої уваги з боку керівника. Від «Собак» потрібно позбавлятися.

До «Знаків питання» можна віднести пористий білий шоколад з кокосовою начинкою та чорний шоколад з горіховою нугою. Вони характеризуються низькою часткою ринку, але мають високі темпи зростання. « Знаки питання» необхідно вивчати. У перспективі вони можуть стати як «Зірками» так і «Собаками». Якщо існує можливість переведення в «Зірки», то потрібно інвестувати, інакше тоді буде потрібно позбавлятися .

Таблиця 3.6 — Розрахунок вартості сировини

Статті витрат	Витрати сировини на одиницю продукції	Витрати сировини на 1 КГ	Сума витрат за 1 КГ сировини
Молок	60 мл.	600 мл	10 грн
Какао	40 г.	200 г.	20 грн
Сахар	25 г.	125 г.	10 грн
Стружка кокосу	25 г.	125 г.	25 грн
Сухое молоко	20 г.	100 г.	15 грн
Масло вершкове	30 г.	150 г.	20 грн
Загальна сума витрат на 1 КГ			100 грн

Джерело: власна розробка авторів

Загальна сума витрат на 1 кілограм продукції складає 100 грн. Собівартість одиниці продукції (однієї плити шоколаду – 200 гр.) складає 20 грн.

Таблиця 3.7 — Визначення ризику від впровадження нового товару на прикладі плиток шоколаду «SATISFY»

Оцінка можливого результату	Проектований Дохід	Значення ймовірності	Можливий дохід
Песимістична	426	0,2	852
Стримана	226	0,6	1356
Оптимістична	26	0,2	52
Всього	678	1	226

Джерело: власна розробка авторів

Комерційна діяльність на ринку, особливо в процесі впровадження нового товару, завжди пов'язана з ризиком – імовірністю понести втрати або не досягнути намічених цілей. Ризику не завжди вдається уникнути, але майже завжди його можна передбачити чи спрогнозувати табл. 3.7

За оптимістичним сценарієм при випуску шоколаду «SATISFY» у кількості 213000 шт. дохід становитиме: $213000 \times 20 = 4260000$ грн., за стриманим: $113000 \times 20 = 2260000$ грн., а за песимістичним: $13000 \times 20 = 260000$ грн.

Середнє квадратичне відхилення знаходиться за формулою:

$$\sigma = \sqrt{(E - E_r)^2 * P} \quad (3.1)$$

E – середній очікуваний дохід

E_r – середній можливий дохід

P – значення ймовірності доходів

Використавши дані табл. 2.5, складемо таблицю розрахунку стандартного відхилення табл. 2.6

Таблиця 3.8 — Розрахунок стандартного відхилення

№ п\п	E	E_r	$E - E_r$	$(E - E_r)^2$	P	$(E - E_r)^2 * P$
П	426	226	200	40000	0,2	8000
С	226	226	-5	25	0,6	15
О	26	226	-200	40000	0,2	8000
D						16015
$\sigma = \sqrt{D}$						127

Джерело: власна розробка автора

Знаходимо інтервал доходу за формулою:

$$\min = E_r - \sigma = 226 - 127 = 99 \text{ тис. грн} \quad (3.2)$$

$$\max = E_r + \sigma = 226 + 127 = 353 \text{ тис. грн.} \quad (3.3)$$

Отже, очікуваний дохід коливається в межі від 99 до 353 тис. грн.

Зіставляємо очікуваний дохід з можливим ризиком, тобто співвідношення ризику і доходу. З цією метою може бути застосований коефіцієнт варіації:

$$V = \frac{\text{стандартне відхилення}}{\text{стандартизований дохід}} = \frac{127}{226} = 0,56 \quad (3.4)$$

Оскільки коефіцієнт варіації є відносною величиною, з його допомогою можна порівнювати рівень коливань окремих параметрів, виражених різними одиницями вимірювання. Коефіцієнт варіації може змінюватися від 0 до 100%. У нашому випадку він дорівнює 0,56%.

Таблиця 3.9 — Аналіз привабливості ринку

Критерії привабливості концепції товару	Вага критерію	Оцінка, бали			Нормативні показники вагомості		
		P1	P2	P3	Ринок 1	Ринок 2	Ринок 3
Потенціал ринку	0,14	48	49	47	6,7	6,9	6,6
Локальна репутація підприємства	0,16	49	50	46	7,8	8,0	7,4
Затрати, пов'язані з дистрибуцією	0,13	38	42	44	5	5,5	5,7
Затрати, пов'язані з використанням ЗМІ	0,14	44	48	45	6,1	6,7	6,3
Вплив даного ринку на інші ринки	0,15	37	40	33	5,6	6	5
Можливість ефективної реакції конкурентів	0,13	26	43	41	3,4	5,6	5,3
Інші критерії	0,14	47	47	42	6,6	6,6	5,9
Разом	1	289	319	298	41,2	39,8	42,2

Джерело: власна розробка авторів

З таблиці 3.9 можна зробити наступні висновки:

– на ринку 1 (Київ) найбільш вагомими показниками є: потенціал ринку (6,7), локальна репутація підприємства (7,8), інші критерії (6,6) та затрати пов'язані з використанням ЗМІ (6,1); менш вагомими показниками є: затрати пов'язані з дистрибуцією (5), вплив даного ринку на ін. (5,6), можливість ефективної реакції конкурентів (3,4).

– на ринку 2 (Харків) найвпливовішими показниками є: потенціал ринку (6,9), локальна репутація підприємства (8,2), інші критерії (6,6) та затрати пов'язані з використанням ЗМІ (6,7); менш впливовими є: можливість ефективної реакції конкурентів (3,4), затрати пов'язані з дистрибуцією (5,5) та вплив даного ринку на ін. (5,6).

– на ринку 3 (Дніпро) найвпливовішими показниками є: пов'язані з використанням ЗМІ (6,3) потенціал ринку (6,6), локальна репутація підприємства (7,4), та затрати пов'язані з дистрибуцією (5,7), затрати, інші критерії (5,9); менш впливовими є: можливість ефективної реакції конкурентів (5,3), та вплив даного ринку на ін. (5).

Вивчивши впливові показники, для реалізації нового товару було обрано ринок 3 - Дніпро.

Перед впровадження нових цукерок на ринок, було проведено пробний маркетинг, та аналіз ціни для якого було випущено обмежену кількість товарів (20 000 од.) по ціні 20 грн за 200 г. Після вдалого пробного маркетингу планується більший обсяг випуску продукції, що зменшить реалізовану ціну приблизно на 2-5 грн. [50].

Відпусна ціна виробника на 1 одн. прод. = Собівартість + Прибуток + ПДВ =
= 20 + 11 + 4 = 35 грн

Проведемо аналіз ціни для пробного маркетингу, всі необхідні для цього дані представлені в табл. 3.10.

Таблиця 3.10 — Вхідні дані для проведення аналізу ціни

Показник	Значення показника
Обсяг реалізації	13 000 од.
Ціна за од. продукції	35 грн.
Змінні витрати на од. продукції	18 грн.
Виручка від реалізації	455 000 грн.
Змінні витрати	234 000 грн.
Валова маржа	221 000 грн.
Постійні витрати	16 250 грн.
Прибуток	113 750 грн.
ПДВ	91000 грн.

Джерело: власна розробка автора

Аналіз беззбитковості по обсягу реалізації:

$$OP_{(\text{пп обсягу реал.})} = \frac{\text{Валова маржа}}{\text{Прибуток}} = \frac{221000}{113750} = 1,9 \quad (3.5)$$

$$OP_{(\text{по ціні})} = \frac{\text{Виручка від реалізації}}{\text{Прибуток}} = \frac{455000}{113750} = 4 \quad (3.6)$$

$$OP_{(\text{по змінним вит-там})} = \frac{\text{Змінні витрати}}{\text{Прибуток}} = \frac{234000}{113750} = 2,1 \quad (3.7)$$

$$OP_{(\text{по постійним вит-там})} = \frac{\text{Постійні витрати}}{\text{Прибуток}} = \frac{16250}{113750} = 0,01 \quad (3.8)$$

Аналіз беззбитковості по обсягу реалізації – це визначення критичного значення обсягу реалізації і запасу фінансової твердості.

$$\text{Поріг рент.} = \text{виручка від реал.} \cdot \left(1 - \frac{1}{OP_{(\text{по обсягу реаліз.})}} \right) = 455000 * \left(1 - \frac{1}{1,9} \right) = 215526,3$$

$$\text{Критичне значення обсягу реал.} = \frac{\text{поріг рентаб.}}{\text{ціна од. продукції}} = \frac{215526,3}{35} = 6158 \quad (3.9)$$

$$\text{Запас фінансової твердості} = \frac{100\%}{OP_{(\text{по обсягу реаліз.})}} = \frac{100\%}{1,9} = 52,6\% \quad (3.10)$$

$$\begin{aligned} \text{Запас фінансової тредості абсолютний} &= \frac{\text{виручка від реалізації}}{\text{ОР}_{(\text{по обсягу реаліз.})}} = \\ &= \frac{455000}{1,9} = 239473,7 \end{aligned}$$

(3.11)

Поріг рентабельності 215526,3 грн. показує, що у підприємства не має збитків, тобто повністю окупаються постійні витрати 16 250 грн. та змінні витрати на 6 157 шт. продукції. Запас фінансової твердості 52,6 % показує, що підприємство може знизити виручку до 239 473,7 грн., нижче не можна - будуть збитки.

Аналіз беззбитковості по ціні:

$$\begin{aligned} \text{Критичне знач. по ціні} &= \text{Ціна за одиницю продукції} * \left(1 - \frac{1}{\text{ОР}_{(\text{по ціні})}}\right) = 45 * \\ \left(1 - \frac{1}{4}\right) &= 34,75 \end{aligned} \quad (3.12)$$

$$\text{Запас фінансової твердості по ціні} = \frac{100\%}{\text{ОР}_{(\text{по ціні})}} = \frac{100\%}{4} = 25\% \quad (3.13)$$

$$\text{Запас фінансової твердості по ціні абсолютний} = \frac{\text{Ціна}}{\text{ОР}_{(\text{по ціні})}} = \frac{35}{4} = 8,75$$

(3.14)

Якщо підприємство знизить ціну на 11,25 грн. (25%), до 34,75 грн., то воно не матиме прибутку.

Аналіз беззбитковості по змінним витратам:

$$\begin{aligned} \text{Критичне значення по зм. витратам} &= \text{змінні витрати} * \left(1 + \frac{1}{\text{ОР}_{(\text{по змінним витратам})}}\right) = \\ &= 234000 * \left(1 + \frac{1}{2,1}\right) = 345428 \end{aligned} \quad (3.15)$$

$$\text{Запас фінансової твердості} = \frac{100\%}{\text{ОР}_{(\text{по змінним витратам})}} = \frac{100\%}{2,1} = 47,6\% \quad (3.16)$$

$$\begin{aligned} \text{Запас фінансової твердості (абсолютний)} &= \frac{\text{Змінні витрати}}{\text{ОР}_{(\text{по змінним витратам})}} = \\ &= \frac{234000}{2,1} = 111428,6 \end{aligned} \quad (3.17)$$

$$\text{Запас фінансової твердості (абсолютний)} = \frac{\text{Змінні витрати на од.продукції}}{\text{ОР(по змінним витратам)}} = \frac{18}{2,1} = 8,57$$

(3.18)

Якщо в наступному періоді змінні витрати підприємства збільшити до 345 428 грн., тобто на 1 од. продукції збільшення витрат на 47,6 % складе 8,57 грн., підприємство не матиме прибутку.

Аналіз беззбитковості по постійним витратам:

$$\begin{aligned} \text{Критичне значення по пост. витратам} &= \text{постійні витрати} \cdot \left(1 + \frac{1}{\text{ОР}_{(\text{по постійним виг-там})}} \right) = \\ &= 16250 * \left(1 + \frac{1}{0,01} \right) = 1625000 \end{aligned}$$

(3.19)

$$\text{Запас фінансової твердості} = \frac{100\%}{\text{ОР}_{(\text{по постійним виг-там})}} = \frac{100\%}{0,01} = 10000\% \quad (3.20)$$

$$\begin{aligned} \text{Запас фінансової твердості (абсолютний)} &= \frac{\text{постійні витрати на од. продукції}}{\text{ОР}_{(\text{по постійним виг-там})}} = \\ &= \frac{1,25}{0,01} = 125 \end{aligned} \quad (3.21)$$

Якщо у наступному періоді сума постійних витрат підприємства зросте до 1 625 000 грн., тобто на 10 000 %, що в розрахунку на одиницю продукції складе 125 грн., то підприємство не матиме прибутку.

Далі було проведено аналіз дистриб'юції нового товару які наведені в таблиці 3.11.

Таблиця 3.11 — Аналіз дистриб'юції товару “SATISFY”

Місяць	Січень	Лютий	Березень	Квітень	Травень	Червень
Обсяг	13000	18256	22046	25000	26559	28994



Рисунок 3.3 – Обсяги продажу продукції

Джерело: власна розробка автора

Продаж товарів неможливий без їх просування. Дистрибуція (розподіл товарів) є процесом переміщення товарів від виробників до кінцевих споживачів. Вона охоплює фізичне переміщення і складування товарів, що вивчає логістика. З дистрибуцією також пов'язаний мерчандайзинг - дії підприємства щодо експонування і просування товарів у певному пункті продажу.

Завдяки аналізу дистрибуції виробник прагне дізнатися, як його товар потрапляє до кінцевого споживача, наскільки вдалою є обрана стратегія дистрибуції, успішне її здійснення, які з елементів цієї системи потребують перегляду і вдосконалення. Найзагальнішим елементом такого аналізу є система дистрибуції, відповідно до якої товари поставляються кінцевому споживачеві. Залежно від взаємозв'язків учасників розрізняють такі види системи дистрибуції: конвенціональна (традиційна), за якої кожен учасник каналу дистрибуції прагне продати як найдорожче, а купити якнайдешевше; договірна (контрактна), за якої посередник одержує певну винагороду від реалізації відповідних товарів; адміністративна, за якої функції керівного органу виконує один із учасників каналу дистрибуції, причому не обов'язково виробник товару. Кожне підприємство може використовувати одну або кілька

систем. Аналіз стосується їх загалом і різних складових та комбінацій, а також функцій, які вони виконують [78].

На даному малюнку ми бачимо як зростали продажі товарів з січня по серпень. Якщо на початок січня продажі склали 13000 шт. продукції то на кінець червня вони склали 28994 шт. Отже можна зробити висновки що впровадження товару пройшло успішно.

Висновки до розділу 3

Використання методики адаптивної маркетингової стратегії дає змогу визначати та аналізувати чинники внутрішнього та зовнішнього середовища ринку, виявляти сильні та слабкі сторони в процесі діяльності, й оцінювати потенційні можливості підприємства, відповідно до мінливих ринкових умов.

Проаналізувавши , формування адаптивної маркетингової стратегії може відбуватися на основі використання методики трифакторної оцінки маркетингової діяльності, яка визначає величину розриву між поточним і бажаним рівнем розвитку системи управління маркетингом на підприємстві. Показниками, що беруться до уваги при використанні методики трифакторної оцінки маркетингової діяльності є безпосередньо оцінка управління діяльністю, управління функцією і управління попитом.

Також, провівши повний аналіз розроблення нового товару, я дійшов висновку що компанії доцільно та рентабельно буде виходити на ринок з запропонованим товаром.

ВИСНОВКИ

Кожному підприємству чи організації для того, щоб підтримувати рівень збуту на колишньому рівні або збільшити його, необхідно змінювати товари новими, а також, займатися їхньою розробкою. Розроблення нових товарів характеризується високим рівнем ризику. Оскільки споживачем завжди хочеться чогось новенького, конкуренти не шкодуватимуть сил на те, щоб задовольнити їх потреби. Не виключенням з правил є Київська кондитерська фабрика «РОШЕН».

Київська кондитерська фабрика «РОШЕН» – молоде кондитерське підприємство але яке на сьогоднішній день є провідним виробником в українській кондитерській галузі. Кондитерська фабрика «РОШЕН» зберігає і примножує кращі традиції українського кондитерського виробництва, “серце компанії - це шоколад”. Кондитерська фабрика «РОШЕН» - гарантія того, що шоколадні вироби виготовлені з натуральних продуктів високої якості.

Виріб певної стратегії впровадження нового товару на ринок залежить від місії та цілей компанії, характеристики галузі, загальної конкурентної позиції, а також маркетингового середовища підприємства.

Важливою частиною стратегії є визначення унікальних конкурентних переваг нового продукту. Компанія Київської кондитерської фабрики «РОШЕН» робить акцент на якості своєї продукції, використовуючи натуральні інгредієнти та інноваційні технології, що характеризує її продукцію на ринку.

Іншим важливим кроком є планування ефективної маркетингової кампанії, яка включає рекламу, просування в соціальних мережах та інші інструменти просування. «РОШЕН» особливо ефективно використовує різні канали комунікації зі споживачами для створення позитивного іміджу бренду.

Наукова новизна дослідження полягає в тому, що було вдосконалено адаптивну маркетингову стратегію щодо визначення стратегій

впровадження нового товару на ринок, який полягає в врахуванні зовнішніх і внутрішніх середовищ підприємства, характер інформації, що надходить, стадію розробки стратегії нового товару за глибиною запропонованих змін, та запропоновано власні етапи розробки стратегії впровадження нового товару на промисловий ринок.

Практичне значення отриманих результатів дослідження – їх упровадження дає можливість підвищити конкурентоспроможність підприємства та збільшення його ринкової частки на промисловому ринку.

Загалом, можна зробити висновок, що розробка стратегії виведення нового продукту на ринок - це складний і багатогранний процес, який вимагає комплексного підходу і ретельного вивчення ринкової ситуації. Приклад Київської кондитерської фабрики «РОШЕН» показує, що успішна стратегія дозволяє компанії досягати успіху і утримувати лідируючі позиції в кондитерській галузі. Також, пройшовши всі етапи розроблення нового товару а також провівши аналіз основних факторів впливу, провівши маркетингове дослідження і здійснивши аналіз пошуку найбільш прибуткового сегменту було розгорнуто комерційне виробництво нового товару Київської кондитерської фабрики «РОШЕН» ексклюзивної шоколадної плити шоколаду «SATISFY».

Київській кондитерській фабриці «РОШЕН» доцільно виходити на ринок з новим товаром. Економічна ефективність від розроблення підприємством нового товару значна.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Офіційний сайт ПрАТ Київської кондитерської фабрики “ROSHEN”. URL: <https://www.roshen.com/ua> . (дата звернення 13.08.2023).
2. Квітчата С.О. Інноваційний маркетинг і його вплив на розвиток підприємств кондитерської галузі. *Науковий вісник НТУ «ХПИ»*. 2017. № 54 (1257). С. 58–64.
3. Збірник наукових праць за матеріалами V Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (23-24 березня 2023 р.). УДУНТ, УКРНЕТ, НДІВ НАПрН України, Дніпро: Юрсервіс, 2023. 730 с.
4. Маркетинг [Електронний ресурс] : навч. посіб. / Н. Іванечко, Т. Борисова, Ю. Процишин [та ін.] ; за ред. Н. Р. Іванечко. - Тернопіль : ЗУНУ, 2021. - 180 с.
5. Загричанська А.В., Голюк В.Я. Аналіз сучасного кондитерського ринку України. *Актуальні проблеми економіки і управління*. 2021. № 15. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/226703>. (дата звернення 13.08.2023).
6. Разумова Г.В., Оскома О.В. Кондитерський ринок України: аналіз та перспективи розвитку. URL:<https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/monographs/article/download/13881/12745> (дата звернення 13.08.2023).
7. Сатир Л.М., Кепко В.М., Стаднік Л.І. Товарознавча експертиза під час організації торгівлі борошняними кондитерськими виробами: аналіз і перспективи. *Інтелект XXI*. 2020. № 4. С. 41–47.
8. Власенко О.П. Маркетингові технології ідентифікації профілю споживача на ринку кондитерських виробів. URL: http://ir.znau.edu.ua/bitstream/123456789/226/1/Vlasenko_O_The_marketing_technologies_identification_of_consumer.pdf (дата звернення 15.08.2023).
9. Савчук І. Аналіз діяльності головних гравців на ринку кондитерських виробів. URL: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/22643/1/26.pdf>. (дата звернення 15.08.2023).

10. Смаглюк А.А., Надточій А.О. Аналіз ринку кондитерських виробів України та перспективи його розвитку. *Інтернаука*. 2020. № 2. URL: <https://www.internauka.com/uploads/public/15823961346397.pdf>. (дата звернення 18.09.2023).
11. Тоболін О. Аналіз ринку кондитерських виробів України: тенденції. URL: <https://koloro.ua/ua/blog/brending-i-marketing/analiz-rynka-konditerskikh-izdeliy-ukrainy-tendentsii.html>. (дата звернення 18.08.2023).
12. Трофименко О.О., Золотопер М.А. Економіко-організаційні засади розвитку підприємств кондитерського ринку в Україні. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. 2019. Вип. 24. С. 165–171.
13. Сенишин О. С., Кривешко О. В. Маркетинг : навч. посіб. Львів : Львівський національний університет імені Івана Франка, 2020. 347 с.
14. Про продукцію Roshen. URL: <https://www.roshen.com/pro-roshen/pro-produktsiyu> (дата звернення: 21.08.2023).
15. Шевченко А. В., Борисенко О. С., Фісун Ю. В., Крапко О. М. Маркетингова товарна політика : практикум. Київ : НАУ, 2022. 68 с.
16. Шевченко В. М., Мямліна А. В., Каменев О. Ю. Розробка моделі виведення нового товару в групі гербіцидів аграрного підрозділу «Байер CROPSCIENCE» на споживчий ринок. *Академічний огляд*. 2021. № 2 (55).
17. Оберемчук В. Ф., Саміло Т. О. Особливості планування виведення на ринок нового продукту. *Бізнес Інформ*. 2020. № 2.
18. Чубукова О. Ю. Оптимізація та моделювання асортиментної політики підприємства. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія : Економічні науки. Київ. 2017.
19. Україна ринок кондитерських виробів за 2021 рік. URL: <https://ukrprod.dp.ua/2021/11/10/ukraina-rynokkonditerskixizdelij-2021-god.html>
20. Bersch C.V., Akkerman R., Kolisch R. Strategic planning of new product introductions: Integrated planning of products and modules in the automotive industry. Omega (United Kingdom). Volume 105. December 2021. URL: <https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-85110029637&orig>

in=resultslist&sort (дата звернення: 11.09.2023).

21. Uqbal M., Suzianti A. New product development process design for small and medium enterprises: A systematic literature review from the perspective of open innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. 2021. Vol. 7. Issue 210. URL: <https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-85108441153&origin=resultslist&sort> (дата звернення: 11.09.2023).

22. Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки : збірник наукових праць. Запоріжжя : Видавничий дім «Гельветика», 2023. No 2 (58). 110 с.

23. Сенишин О. С., Кривешко О. В. Маркетинг : навч. посібник. Львів : Львівський національний університет імені Івана Франка, 2020. 347 с.

24. Christensen, Clayton M. *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2017.

25. Окландер М, Кірносова М. Маркетингова товарна політика: навч. посібн. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 200 с.

26. Довідник товаровознавця і споживача продовольчих товарів : навч. Посібник / С.В. Князь, А. Г. Загородній, М. В. Римар та ін.; за ред. Д-ра екон. Наук, проф. С.В. Князя. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2021. – 796 с.

27. Кубишина Н.С. Маркетингова товарна політика: Конспект лекцій / Рекомендовано Методичною радою КПІ ім. Ігоря Сікорського як навчальний посібник для здобувачів ступеня бакалавра за спеціальністю 075 «Маркетинг», 2021.

28. «Сучасна фінансова політика України: проблеми та перспективи» [Текст]: матеріали VIII Всеукраїнської науково-практичної конференції, (м. Київ, 2 грудня 2020 р.) / Київський університет імені Бориса Грінченка. Київ, 2020. 259 с.

29. Visser M., Sikkenga B., Berry M. (2018). *Digital marketing*

fundamentals : From strategy to ROI. Publisher: Utrecht: Noordhoff Uitgevers, 640 p.

30. Yang R. (2018). Practices Of Internet Marketing. Publisher: US: Trittech Digital Media, 561 p.

31. Старостіна А.О., Кравченко В.А., Пригара О.Ю., Ярош-Дмитренко Л.О. Маркетинг. навч. посіб. Київ. «НВП «Інтерсервіс». 2018. 216 с.

32. Павлов К. В., Лялюк А. М., Павлова О. М. Маркетинг: теорія і практика: підручник. Луцьк : СПД Гадяк Жанна Володимирівна, друкарня «Волиньполіграф» 2022. 408 с.

33. Котлер Ф., Армстронг Г. Основи маркетингу. 5-е вид. Київ. Діалектика, 2020. 880 с.

34. Збірник тез доповідей учасників Дев'ятнадцятої науково-практичної конференції студентів закладів вищої та фахової передвищої освіти Укркоопспілки «Інноваційні процеси і їх вплив на ефективність діяльності підприємства». Частина 2. –К. : НМЦ «Укоопосвіта», 2023. – 120 с.

35. SWOT- аналіз- із прикладами. URL: <https://esputnik.com/uk/blog/swo-t-analiz-iz-prikladami> (дата звернення 22.10.2023).

36. Лялюк А. Маркетингова товарна політика: конспект лекцій. – Луцьк: Вид-во КП ІА «Волиньенергософт», 2022. – 104 с.

37. Сенишин О. С., Кривешко О. В. Маркетинг: навч. посібник. Львів: Львівський національний університет імені Івана Франка, 2020. 347 с.

38. PEST-аналіз: вивчення зовнішнього середовища. URL: <https://fractus.com.ua/uk/blog/pest-analiz-vivchennya-zovnishnogo-seredovishha/> (дата звернення 23.10.2023).

39. Аналіз ринку кондитерських виробів у 2018 році. URL: https://koloro.ua/blog/issledovaniya/analiz_runka_muchnyh_konditerskih_izdeliy_2018.html.

40. Поважний О.С. Корпоративне управління: підручник. Київ . Видавничий дім «Кондор», 2018. 244 с.

41. Соціально-політичні, економічні та гуманітарні виміри європейської інтеграції України: зб. наук. пр. VII Міжнар. наук.-практ. конф., м. Вінниця, 05-07 черв. 2019 р. Вінниця, 2019. Ч. 3. 388 с.
42. Rosokhata, A., Rybina O., Derykolenko, A., & Makerska, V. (2020). Improving the Classification of Digital Marketing Tools for the Industrial Goods Promotion in the Globalization Context. *Research in World Economy*, 11 (4), Special Issue, 42-52. doi:10.5430/rwe.v11n4p42.
43. Яковлев А.І. Маркетинг промислового підприємства. Навч. посіб. Київ. Видавничий дім «Кондор». 2019. 504 с.
44. Синиціна Ю.П. Моделювання системи асортиментної політики промислового підприємства URL: –http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2014_5_56 (дата звернення 21.10.2023 р.)
45. Жуков С.А. Дисертація на тему Механізм управління промисловим маркетингом на підприємствах. 2017. 352–365 с.
46. Бозуленко О. Я., Шкабара Т.Л. Теоретичні та методологічні підходи до визначення асортименту. *Бізнес–навігатор*. 2018. 186 с.
47. Charlesworth A. (2018). *Digital marketing: a practical approach*. Publisher: Abingdon, Oxon; New York, NY : Routledge.
48. Артеменко Л. П. Конкурентоспроможність підприємства та фактори її підвищення. Київ, 2018. 53 с
49. Жайворонок Л. В. Маркетингова товарна політика в системі сучасного концептуального забезпечення управління підприємництва *Електронний журнал «Ефективна економіка»* URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5004>
50. Tuten T.L., Solomon M.R. (2018). *Social media marketing*. Publisher: Los Angeles: SAGE, 423 p.
51. Шинкарук Л.В. Менеджмент: навчальний посібник для студентів. Київ. Видавничий дім «Кондор». 2018. 220 с.
52. Маркетингова товарна політика : навч. посіб. / Д. В. Райко, Ю. С. Шипуліна. – Суми : Триторія, 2022. 158 с.

53. Теорії міжнародного бізнесу : підручник для студентів економічних спеціальностей вищих навчальних закладів / О. Рогач ; редактор Г. Новікова ; Міністерство освіти і науки України, Київський національний університет імені Тараса Шевченка. Київ : ВПЦ "Київський університет". 2018. 687 с.

54. Решетілова Т.Б. Маркетингові дослідження: підручник: Т.Б. Решетілова, С.М. Довган. М-во освіти і науки України. Дніпропетровськ. НГУ 2015. 357 с.

55. Звітність ПрАТ Київської кондитерської фабрики "РОШЕН". URL:https://zvitnist.com/00382125_PRYVATNE_AKCONERNE_TOVARYSTVO_KYYIVSKA_KONDYTERSK (дата звернення 23.10.2023).

56. Міллер Д. Метод StoryBrand: Розкажіть про свій бренд так, щоб у нього закохалися. 2020. 440 с.

57. Акімов Д. І. Маркетинг мистецтва та інтегровані маркетингові комунікації (реклама, стимулювання збуту, паблік рилейшнз). Київ. 2019. С. 61-67.

58. Матеріали 71-ї науково-практичної студентської конференції «Сучасні виклики у розвитку менеджменту і маркетингу в аграрному секторі економіки України. Секція 1. Маркетингове забезпечення діяльності підприємств». – Київ, 2017. 67 с.

59. А. В. Шевченко, О. С. Борисенко, Ю. В. Фісун, О. М. Крапко. Маркетингова товарна політика: Київ. : НАУ. 2022. С. 68 .

60. Ковальської Л.Л підприємництво і торгівля: навч. посіб. Київ. Видавничий дім «Кондор», 2018. 620 с.

61. 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.

62. Karlicek M. Zaklady marketingu. Praha: Grada. 2018. 288 с.

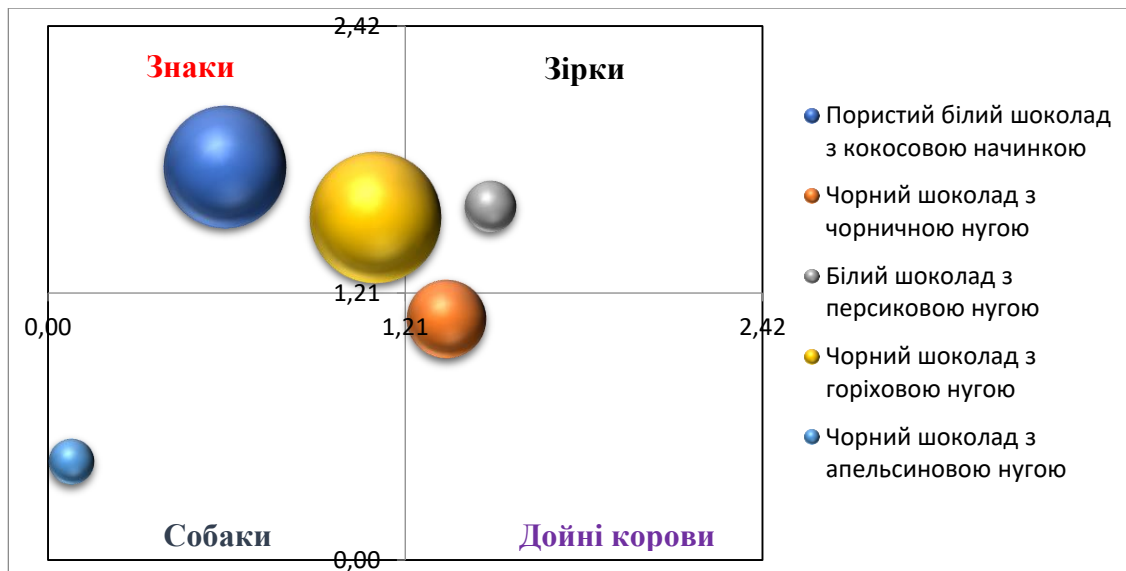
63. Бочарова О. В. НАССР і системи управління безпечністю харчової продукції Одеса . 2019. 376 с.
64. Blank, S., and Euchner, J. 2018. The genesis and future of Lean Startup: An interview with Steve Blank. *Research-Technology Management* 61(5): 15–21.
65. Старостіна А. О., Кравченко В. А., Пригара О. Ю., Ярош-Дмитренко Л. О. Маркетинг: навч. посіб. Київ: «НВП «Інтерсервіс», 2018. 216 с.
66. Кузик О. Маркетинг послуг: технології та стратегії. Львів: Видавництво ЛНУ імені Івана Франка, 2018. 338 с.
67. Chankoson, T., Thabhiranrak, T. (2019). The moderating role of brand awareness between the relationship of emotional attachment, brand relationship and positive word of mouth. *Polish Journal of Management Studies*, 20(1), – С. 129-138.
68. Гевко І.Б. Методи прийняття управлінських рішень: підручник /І.Б. Гевко. – К.: Видавничий дім «Кондор», 2018. 187 с.
69. Череп О.Г. Інноваційний розвиток підприємства: навчальний посібник для здобувачів ступеня вищої освіти. О.Г. Череп. Київ. Видавничий дім 86 «Кондор». 2019. 548 с.
70. Карпенко Н.І. Маркетингова діяльність підприємств. монограф. Київ. Центр навчальної літератури. 2019. 252 с.
71. Яковлєв А.І. Маркетинг промислового підприємства: Навчальний посібник. Київ.: Видавничий дім «Кондор». 2019. 504 с.
72. Федотова І. В. Формування системи управління маркетингом взаємодії на основі концепції життєздатних систем. Київ 2018. Вип. 32. С. 30-48.
73. Sadchenko, O., Davydova, I., Yakymyshyn, L., Kovalchuk, S., Chernenko, D., Zaitseva, A. (2020), Modern marketing to scale the business, *International Journal of Advanced Research in Engineering and Technology*, 11(4), pp. 324-333.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Бостонська консалтенгова група для товарів ПрАТ Київської
кондитерської фабрики "ROSHEN"

Візуалізація матриці "Бостонської консалтенгової групи"						
Найменування продукції	Виручка		Частка ринку		Відносна доля ринку	Індекс темпу зростання
	2021	2022	фірми	конкурента		
Пористий білий шоколад з кокосовою начинкою	60000	106800	0,09	0,15	0,60	1,78
Чорний шоколад з чорничною нугою	63000	68670	0,27	0,2	1,35	1,09
Білий шоколад з персиковою нугою	28000	44800	0,15	0,1	1,50	1,60
Чорний шоколад з горіховою нугою	74000	114700	0,5	0,45	1,11	1,55
Чорний шоколад з апельсиновою нугою	90000	40000	0,04	0,5	0,08	0,44



ДОДАТОК Б

Розрахунок середніх арифметичних значень коефіцієнтів вагомості кожного параметра
для аналізу маркетингової концепції товару шоколад «SATISFY»

Експерти	Наявн. субституту	Імідж Товару	Відмін. від товарів конкурентів	Потенц. частка ринку	Можлив. модифікації	Якість
1	5	3	4	5	5	5
2	5	4	4	5	3	4
3	4	5	5	4	5	5
4	4	4	5	4	5	4
5	4	5	5	3	5	4
6	4	5	4	4	5	5
7	5	5	5	5	5	5
8	5	5	5	5	5	4
9	5	5	5	5	5	5
10	5	5	5	5	5	4
Всього	46	46	47	45	47	45

$$A_{ij} = \frac{1}{N} \times \sum a_{ij},$$

де $N=10$

$$A_{i1} = 1/10 * 44 = 4,4$$

$$A_{i2} = 1/10 * 44 = 4,4$$

$$A_{i3} = 1/10 * 47 = 4,7$$

$$A_{i4} = 1/10 * 45 = 4,5$$

$$A_{i5} = 1/10 * 47 = 4,7$$

$$A_{i6} = 1/10 * 45 = 4,5$$

Визначення нормативних показників вагомості

$$a_{ij} = \frac{A_{ij}}{\sum_{n=1}^n A_{ij}}$$

$$a_{i1} = 4,6 / (4,4 + 4,4 + 4,7 + 4,5 + 4,7 + 4,9) = 4,6 / 27,6 = 0,16$$

$$a_{i2} = 4,6 / 27,6 = 0,16$$

$$a_{i3} = 4,7 / 27,6 = 0,17$$

$$a_{i4} = 4,5 / 27,6 = 0,16$$

$$a_{i5} = 4,7 / 27,6 = 0,17$$

$$a_{i6} = 4,9 / 27,6 = 0,18$$

Середні арифметичні значення коефіцієнтів вагомості кожного параметра
для аналізу маркетингової концепції товару шоколад «ROSHETTO»

Експерти	Наявн. Субституту	Імідж Товару	Відмін. від товарів конкурентів	Потенц. частка ринку	Можлив. модифікації	Якість
1	3	4	5	4	4	3
2	3	3	3	4	3	4
3	4	3	4	3	3	5
4	5	4	3	4	4	3
5	4	4	4	3	3	3
6	5	4	4	4	3	4
7	4	4	3	5	4	4
8	3	5	5	4	3	2
9	3	5	5	4	4	3
10	4	5	5	4	4	3
Всього	38	41	41	39	35	34

Розрахунок середніх арифметичних значень коефіцієнтів вагомості кожного параметра для аналізу маркетингової концепції товару шоколад «ROSHETTO»:

$$A_{i1}=1/10*38=3,8$$

$$A_{i2}=1/10*41= 4,1$$

$$A_{i3}=1/10*41= 4,1$$

$$A_{i4}=1/10*39= 3,9$$

$$A_{i5}=1/10*35= 3,5$$

$$A_{i6}=1/10*34= 3,4$$

$$a_{i1}=3,8/(3,8+4,1+4,1+3,9+3,5+3,4)=3,8/22,8=0,16$$

$$a_{i2}=4,1/22,8=0,18$$

$$a_{i3}=4,1/22,8=0,18$$

$$a_{i4}=3,9/22,8=0,17$$

$$a_{i5}=3,5/22,8=0,16$$

$$a_{i6}= 3,4/22,8=0,15$$

ДОДАТОК В

Оцінювання привабливості ринків для товару «ROSHETTO»

Експерти	Потенціал	Темп зростання	Коливання Попиту	Рентабельність	Конкуренція	Політичні	Технологічні
1	4	3	4	4	5	3	3
2	5	4	4	3	3	4	4
3	4	5	5	4	4	3	3
4	5	5	5	4	4	3	3
5	4	4	5	3	4	5	4
6	5	5	4	4	3	4	4
7	4	4	5	3	5	4	4
8	5	4	5	3	3	4	4
9	4	4	5	5	4	3	4
10	5	5	5	4	3	4	4
Всього	45	43	47	37	38	37	37

Розрахунки оцінювання привабливості ринків для товару «ROSHETTO»

$$Ai1 = 1/10 * 45 = 4,5$$

$$Ai2 = 1/10 * 43 = 4,3$$

$$Ai3 = 1/10 * 47 = 4,7$$

$$Ai4 = 1/10 * 37 = 3,7$$

$$Ai5 = 1/10 * 38 = 3,8$$

$$Ai6 = 1/10 * 37 = 3,7$$

$$Ai7 = 1/10 * 37 = 3,7$$

$$ai1 = 4,5 (4,5 + 4,3 + 4,7 + 3,7 + 3,8 + 3,7 + 3,7) = 4,5 / 28,4 = 0,16$$

$$ai2 = 4,3 / 28,4 = 0,15$$

$$ai3 = 4,7 / 28,4 = 0,16$$

$$ai4 = 3,7 / 28,4 = 0,14$$

$$ai5 = 3,8 / 28,4 = 0,13$$

$$ai6 = 3,7 / 28,4 = 0,13$$

$$ai7 = 3,7 / 28,4 = 0,13$$

Оцінювання привабливості ринків для товару «SATISFY»

Експерти	Потенціал	Темп зростання	Коливання попиту	Рентабельність	Конкуренція	Політичні	Технологічні
1	5	4	4	5	5	4	5
2	4	4	5	5	5	5	4
3	5	5	4	5	5	4	5
4	4	4	4	4	5	4	5
5	5	5	5	5	4	5	4
6	4	5	4	4	5	4	4
7	5	4	4	4	4	4	5
8	3	4	5	5	4	5	4
9	4	5	4	4	5	4	5
10	5	4	4	4	4	4	4
Всього	44	44	46	45	44	43	45

Розрахунки до оцінювання привабливості ринків для товару «SATISFY»

$$A_{i1} = 1/10 * 44 = 4,4$$

$$A_{i2} = 1/10 * 44 = 4,4$$

$$A_{i3} = 1/10 * 46 = 4,6$$

$$A_{i4} = 1/10 * 45 = 4,5$$

$$A_{i5} = 1/10 * 44 = 4,4$$

$$A_{i6} = 1/10 * 43 = 4,3$$

$$A_{i7} = 1/10 * 45 = 4,5$$

$$a_{i1} = 4,4 (4,4 + 4,4 + 4,6 + 4,5 + 4,4 + 4,3 + 4,5) = 4,4 / 31,1 = 0,15$$

$$a_{i2} = 4,4 / 31,1 = 0,15$$

$$a_{i3} = 4,6 / 31,1 = 0,15$$

$$a_{i4} = 4,5 / 31,1 = 0,14$$

$$a_{i5} = 4,4 / 31,1 = 0,14$$

$$a_{i6} = 4,3 / 31,1 = 0,13$$

$$a_{i7} = 4,5 / 31,1 = 0,14$$

ДОДАТОК Г

Аналіз привабливості ринків у м. Київ

Експерти	Потенціал ринку	Локальна репутація підприємства	Затрати на вистриб'юцію	Затрати на засоби масової інформації	Вплив ринку на інші ринки	Можливості ефективної реакції конкурентів	Інші критерії
1	5	4	4	4	3	2	5
2	5	5	5	4	3	3	5
3	5	5	3	4	4	3	5
4	5	5	5	5	3	4	5
5	4	5	4	5	5	2	3
6	5	5	4	3	4	4	5
7	5	5	4	5	3	2	5
8	4	5	3	5	4	2	5
9	5	5	3	5	4	2	4
10	5	5	3	5	4	2	5
Всього	48	49	38	44	37	26	47

Розрахунки до аналізу привабливості ринків у м. Київ

$$A_{i1} = 1/10 * 48 = 4,8$$

$$A_{i2} = 1/10 * 49 = 4,9$$

$$A_{i3} = 1/10 * 38 = 3,8$$

$$A_{i4} = 1/10 * 44 = 4,4$$

$$A_{i5} = 1/10 * 37 = 3,7$$

$$A_{i6} = 1/10 * 26 = 2,6$$

$$A_{i7} = 1/10 * 47 = 4,7$$

$$a_{i1} = 4,8 / (4,8 + 4,9 + 3,8 + 4,4 + 3,7 + 2,6 + 4,7) = 4,8 / 28,9 = 0,16$$

$$a_{i2} = 4,9 / 28,9 = 0,16$$

$$a_{i3} = 3,8 / 28,9 = 0,13$$

$$a_{i4} = 4,4 / 28,9 = 0,15$$

$$a_{i5} = 3,7 / 28,9 = 0,12$$

$$a_{i6} = 2,6 / 28,9 = 0,15$$

$$a_{i7} = 4,7 / 28,9 = 0,13$$

Аналіз привабливості ринків у м. Харків

Експерти	Потенціал ринку	Локальна репутація підприємства	Затрати на вистриб'юцію	Затрати на засоби масової інформації	Вплив ринку на інші ринки	Можливості ефективної реакції конкурентів	Інші критерії
1	5	5	4	4	4	5	5
2	5	5	5	4	3	5	5
3	5	5	3	5	5	4	5
4	5	5	5	5	3	3	5
5	4	5	4	5	5	3	4
6	5	5	4	3	4	5	5
7	5	5	4	5	3	5	5
8	5	5	5	5	4	4	5
9	5	5	4	5	5	4	3
10	5	5	4	5	4	5	5
Всього	49	50	42	48	40	43	47

Розрахунки до аналіз привабливості ринків у м. Харків

$$A_{i1} = 1/10 * 49 = 4,9$$

$$A_{i2} = 1/10 * 50 = 5,0$$

$$A_{i3} = 1/10 * 42 = 4,2$$

$$A_{i4} = 1/10 * 48 = 4,8$$

$$A_{i5} = 1/10 * 40 = 4,0$$

$$A_{i6} = 1/10 * 43 = 4,3$$

$$A_{i7} = 1/10 * 47 = 4,7$$

$$a_{i1} = 4,9 / (4,9 + 5,0 + 4,2 + 4,8 + 4,0 + 4,3 + 4,7) = 4,9 / 31,9 = 0,15$$

$$a_{i2} = 5,0 / 31,9 = 0,15$$

$$a_{i3} = 4,2 / 31,9 = 0,13$$

$$a_{i4} = 4,8 / 31,9 = 0,15$$

$$a_{i5} = 4,0 / 31,9 = 0,12$$

$$a_{i6} = 4,3 / 31,9 = 0,13$$

$$a_{i7} = 4,7 / 31,9 = 0,14$$

Аналіз привабливості ринків у м. Дніпро

Експерти	Потенціал ринку	Локальна репутація підприємства	Затрати на вистриб'юцію	Затрати на засоби масової інформації	Вплив ринку на інші ринки	Можливості ефективної реакції конкурентів	Інші критерії
1	5	5	5	4	3	5	5
2	5	5	5	4	3	4	5
3	5	4	4	5	3	4	5
4	5	5	5	5	3	3	5
5	4	5	4	5	3	3	4
6	5	5	4	3	4	5	4
7	5	5	4	3	3	5	3
8	5	3	5	5	4	4	4
9	4	4	4	4	3	4	3
10	4	5	4	5	4	4	4
Всього	47	46	44	45	33	41	42

Розрахунки до додатку аналізу привабливості ринків у м. Дніпро

$$A_{i1} = 1/10 * 47 = 4,7$$

$$A_{i2} = 1/10 * 46 = 4,6$$

$$A_{i3} = 1/10 * 44 = 4,4$$

$$A_{i4} = 1/10 * 45 = 4,5$$

$$A_{i5} = 1/10 * 33 = 3,3$$

$$A_{i6} = 1/10 * 41 = 4,1$$

$$A_{i7} = 1/10 * 42 = 4,2$$

$$a_{i1} = 4,7 / (4,7 + 4,6 + 4,4 + 4,5 + 3,3 + 4,1 + 4,2) = 4,7 / 29,8 = 0,15$$

$$a_{i2} = 4,6 / 29,8 = 0,15$$

$$a_{i3} = 4,4 / 29,8 = 0,14$$

$$a_{i4} = 4,5 / 29,8 = 0,15$$

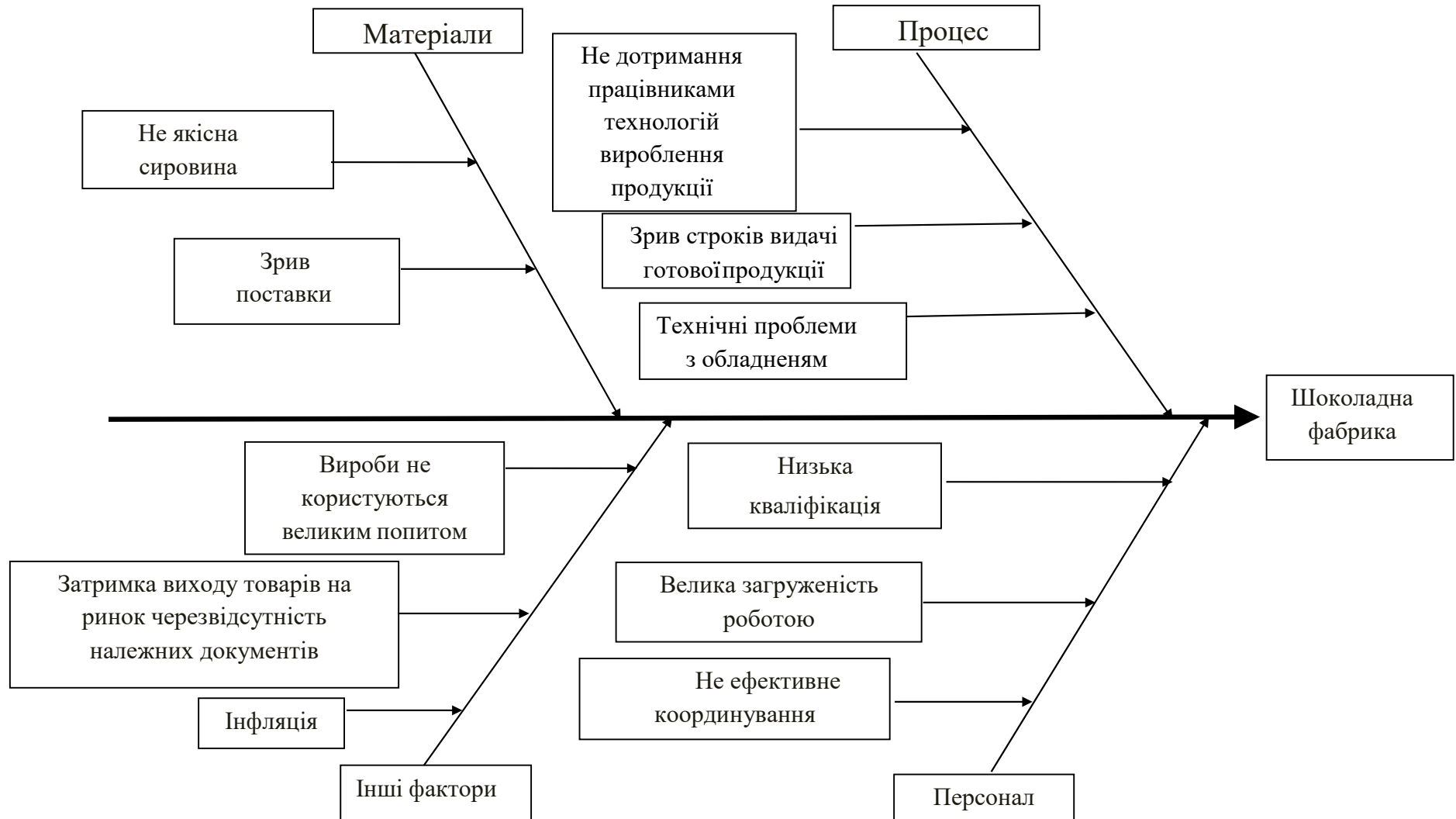
$$a_{i5} = 3,3 / 29,8 = 0,11$$

$$a_{i6} = 4,1 / 29,8 = 0,13$$

$$a_{i7} = 4,2 / 29,8 = 0,14$$

Додаток Д

Діаграма Ісікави для ПрАТ Київської кондитерської фабрики "ROSHEN"



**Декларація
академічної доброчесності
здобувача вищої освіти ЗНУ**

Я, Харченко Владислав Володимирович, студент II курсу, денної форми навчання, економічного факультету, спеціальності «Маркетинг» адреса електронної пошти harchenkovlad897@gmail.com.

– підтверджую, що написана мною кваліфікаційна робота на тему «Розробка стратегії впровадження нового товару на підприємствах кондитерської промисловості на прикладі ПрАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН»».

відповідає вимогам академічної доброчесності та не містить порушень, що визначені у ст. 42 Закону України «Про освіту», зі змістом яких ознайоmlена;

– заявляю, що надана мною для перевірки електронна версія роботи є ідентичною її друкованій версії;

– згодна на перевірку моєї роботи на відповідність критеріям академічної доброчесності у будь – який спосіб, у тому числі за допомогою Інтернет – системи, а також на архівування роботи в базі даних цієї системи.

Дата _____ Підпис _____ В.В. Харченко

Дата _____ Підпис _____ М.М. Іванов